MÉTODO TED

PARA HABLAR EN PÚBLICO

LOS SECRETOS DE LAS CONFERENCIAS QUE TRIUNFAN EN TODO EL MUNDO

Nueva edición revisada y ampliada

JEREMEY DONOVAN

Ariel

Índice

Portada
Prólogo de Richard St. John
Agradecimientos
INTRODUCCIÓN Confesiones de un adicto a las charlas Ted
PRIMERA PARTE: CONTENIDO
- Capítulo 1: Elegir una idea digna de ser difundida
- Capítulo 2: Organizar la charla
- Capítulo 3: Cómo contar tu historia
- Capítulo 4: Cómo idear un eslogan con gancho
- Capítulo 5: Cómo introducir la charla
- Capítulo 6: Cómo armar el cuerpo del discurso y las transiciones de la charla
- Capítulo 7: Cómo concluir la charla

SEGUNDA PARTE: PONENCIA Y DISEÑO
- Capítulo 8: Proyectar emoción
- Capítulo 9: Mejorar el lenguaje
- Capítulo 10: Cómo añadir un toque de humor a la charla
- Capítulo 11: Cómo utilizar el lenguaje verbal
- Capítulo 12: Cómo utilizar el lenguaje no verbal
- Capítulo 13: Cómo desplazarse por el escenario

TERCERA PARTE: DISEÑO
- Capítulo 14: Cómo crear diapositivas inspiradoras
- Capítulo 15: Cómo usar vídeos con eficacia
- Capítulo 16: Uso de atrezo
- Capítulo 17: Uso del atril
- Capítulo 18: Cómo vestirse para triunfar en el escenario

CUARTA PARTE: EL VIAJE HASTA EL ESCENARIO Y MÁS ALLÁ
- Capítulo 19: Cómo conseguir que te seleccionen para dar una TED Talk
- Capítulo 20: Cómo prepararse para evitar el pánico escénico
- Capítulo 21: Cómo hacerse presentar
- Capítulo 22: Cómo conseguir que el vídeo de tu charla TED se vuelva viral
- Capítulo 23: Deja de leer y empieza a hablar

Epílogo
Acerca del autor
Notas
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

PRÓLOGO

La mayoría de los prólogos están dedicados a cantar las alabanzas de los autores y sus libros. Jeremey y su libro sin duda lo merecen. Sin embargo, él mismo consideró que al lector le sería más útil conocer la historia tras mi primera charla TED.[1] Mi pasión es ayudar a las personas a alcanzar el éxito, así que lo haré encantado.

He asistido a unas veinte conferencias TED, a partir de 1994. Para mí se convirtió en una suerte de peregrinación anual acudir a ver a oradores fascinantes y zambullirme en ideas que merece la pena difundir. Durante años fui un mero espectador, demasiado tímido como para hablar ante los grandes nombres. Por entonces pocas personas sabían siquiera que las conferencias existían. Cuando le explicaba a alguien que iba a asistir a una conferencia TED, la respuesta habitual era: «¿Ted qué? ¿Cuál es su apellido?».

Entonces, en 1998, en el trayecto de avión hacia las TED, viajaba sentada junto a mí una adolescente. Venía de una familia pobre, pero aspiraba a ser alguien en la vida, y me preguntó: «¿Cuál es la clave del éxito?». Pese a que yo había alcanzado un cierto grado de éxito, fui incapaz de responderle. Bajé del avión, me dirigía a las TED y me hallé de pie en una sala llena de personas de éxito de multitud de ámbitos distintos. Entonces tuve una revelación. ¿Por qué no preguntarles qué les había ayudado a alcanzar el éxito y descubrir dónde estaba la clave para ello?

Me emocioné. Me vinieron unas ganas tremendas de entrevistar a aquellas personas. Pero entonces se instalaron en mí la duda y la timidez; ¿por qué iban a querer aquellas personas hablar conmigo? No era ningún periodista famoso. Me quedé paralizado, sudando, con mariposas en el estómago y me desplomé contra la pared. Estuve a punto de poner fin al proyecto incluso antes de haberlo arrancado, cuando de repente se me acercó caminando Ben Cohen, el cofundador de la marca de helados Ben & Jerry's Ice Cream. Me dije que era ahora o nunca, de manera que lo asalté y espeté: «Ben, estoy trabajando en un proyecto. Ni siquiera sé qué preguntarle, pero ¿puede explicarme qué le ayudó a conseguir el éxito?». Y me contestó: «Claro, vamos a tomar un café».

Quizá pienses que aquel pequeño éxito enterró mis temores. Nada más lejos de la realidad. Durante las primeras 300 entrevistas, la vergüenza, la ansiedad y las mariposas se apoderaron de mí cada vez que me acercaba a alguien. Pero no era más que una cuestión de práctica y ahora, mil entrevistas después, ya no me da vergüenza. Si se me pusiera en el camino Oprah, me lanzaría a sus brazos.

En aquel momento llevaba seis años estudiando el éxito y tenía una tonelada de información útil por compartir. Pero ¿qué hacer con ello? La mera idea de hablar en público hacía que me echara a temblar. Me apunté entonces a un curso para aprender a hablar en público. (En realidad, mi mujer lo cursó antes y me copié de ella, que es lo que suele ocurrir.) Asistí a aquel curso cada lunes por la noche y me forcé a colocarme delante de un grupo reducido de personas y dar una charla de dos minutos. La primera

semana estaba tan asustado que apenas pude abrir la boca. Pero, tras doce semanas de práctica, el miedo y la timidez desaparecieron como por arte de magia.

Concluido el curso, seguía sin ser un gran orador, pero al menos era capaz de dar una charla sin que me temblara todo el cuerpo. Me sentía preparado para empezar a compartir mis averiguaciones, sobre todo entre gente joven, como la muchacha de la avión. Compuse una presentación en PowerPoint de dos horas de duración e impartí unas cuantas charlas a grupos reducidos de estudiantes de secundaria y universidad en sus salas de estar. Y, a medida que fui ganando confianza, me obligué a hablar ante centenares de estudiantes en el auditorio de una universidad.

Llegó el año 2004 y se aproximaba la siguiente Conferencia TED. Me apetecía compartir mis investigaciones con los asistentes que me habían concedido entrevistas en los años precedentes. Le envié un mensaje de correo electrónico a Chris Anderson, que se colocó al mando de TED en 2002: «Chris, voy a visitar Silicon Valley por negocios. ¿Podría mostrarte los resultados de mis investigaciones en torno al tema del éxito? Podría ser una buena conferencia TED». Tuvo la amabilidad de quedar conmigo para desayunar en Buck's Diner, en Woodside, y le mostré la presentación en PowerPoint de dos horas. (¡Pobre Chris!) Y me hizo una crítica fabulosa… pero no me concedió una conferencia TED.

Entonces, un año después, en 2005, Chris envió un comunicado anunciando que querían programar algunas charlas de tres minutos, además de las habituales de 18 minutos, y que se abría la convocatoria para los interesados. Respondí al instante: «Chris, ¿recuerdas aquella presentación de dos horas que te hice en el Buck's Diner? Pues podría hacerla en tres minutos». Chris: «¿¿¿En 180 segundos??? Piensa que el micrófono se desconecta…». Yo: «¡Y tanto! ¡Ni un segundo más!». Chris: «Venga. Te apunto. Buena suerte».

Ahora la presión era acortar la charla de dos horas a tres minutos. Pasé semanas recortando y revisando, y practiqué cientos de veces. Durante todo aquel tiempo, aquellos 180 segundos se cernían sobre mí, a punto para cortarme el micro a media frase. No obstante, el enemigo de los tres minutos en realidad es un aliado, porque obliga a llegar al corazón del contenido y a expresarse con una claridad cristalina.

Finalmente me encontré sentado en la fila delantera de las conferencias TED, esperando a que llegara mi turno para subir al escenario. Eché un vistazo a mi alrededor y vi ponentes de la talla de Bill Gates y otros grandes nombres a quienes admiraba profundamente. El presentador anterior a mí era James Watson, ganador de un Premio Nobel por haber codescubierto la estructura del ADN. Si estás nervioso, nada mejor para apaciguarte que salir a hablar después de él… Pensé: ¿qué demonios estoy haciendo aquí? A nadie le interesa lo que tengo que decir. Mi nerviosismo iba en aumento; tenía retortijones de estómago. Eché un vistazo al papel que llevaba en la mano, donde había garabateado tres recordatorios: 1. Diviértete. 2. No dejes de sonreír. 3. Richard Feynman. ¿Por qué aquel gran físico? Porque en su libro *¿Está usted de broma, Sr. Feynman?* explica cómo se calmó en una ocasión en que debía hacer una ponencia con Albert Einstein entre el público:

Recuerdo muy claramente cómo me temblaban las manos al verlos sacar mis notas de un sobre marrón. Pero entonces ocurrió un milagro [...]: en el momento en que empiezo a pensar en física y tengo que concentrarme en lo que estoy explicando, nada más puede ocupar mi mente, y quedo completamente inmunizado contra el nerviosismo.

Así que allí estaba yo, temblando, recordándome aquellas claves; y luego subí al escenario TED y me concentré al cien por cien en el contenido de mi charla y en lo que necesitaba comunicar. Todo lo demás desapareció. Establecí contacto visual con algunos miembros del público, pero tenía la mente completamente absorta en lo que estaba diciendo. Miré al reloj. ¡Oh, no! Ya estaba en marcha. Los 180 segundos habían empezado a descontar. Hice la presentación volando, sin pausas, sin detenerme, sin esperar a que se acallaran las risas, y acabé justo a tiempo. ¡Uf! Y ésa es la historia previa a mi primera conferencia TED.

Me gustaría dejarte con unos cuantos consejos que se hacen eco de lo que leerás en este libro. En primer lugar, olvídate de ser un gran ponente. Sal al escenario y difunde tus ideas lo mejor que sepas. No es el lenguaje lo que inspira a las personas; es el contenido. En segundo lugar, piensa que cada cual tiene un estilo propio. Ken Robinson tiene el suyo y yo tengo el mío. Sé auténtico y comunícate como sueles hacerlo cuando no estás en el escenario. Y, en tercer lugar, sigue el guión. Si has invertido días, semanas y, en ocasiones, meses elaborando un discurso, no lo lances por la borda e improvises sobre la marcha. He visto a varios oradores empezar improvisando y siempre es la peor parte de su charla. Y, por último, practica, practica y practica. Es la clave para llegar a ser bueno en algo, incluido hablar. He entrevistado muchos grandes oradores. Nadie es buen orador «por naturaleza». Todos han practicado hasta la saciedad.

Jeremey prefiere que no alabe su libro, de manera que, para concluir mi presentación, permíteme acabar diciendo que cuando recibí una copia de este libro, lo agarré y empecé a subrayar de inmediato grandes ideas para aprender a dar mejores charlas. ¡Y tengo la mitad del puñetero libro subrayado! Si tienes una idea que merece la pena difundir, te aseguro que merece la pena leer este libro.

RICHARD ST. JOHN,
autor de *The 8 Traits Successful People Have in Common: 8 to Be Great*

AGRADECIMIENTOS

En la Conferencia de otoño del Toastmasters District 53, celebrada en noviembre de 2011, impartí un taller educativo titulado «Guía paso a paso para hacer unas presentaciones excepcionales con Keynote», basado en los conocimientos que había adquirido durante mi estudio personal de las TED Talks. Me impactó descubrir la asombrosamente escasa fertilización cruzada entre TED y Toastmasters. Tras la sesión, mis amigos de Toastmasters me proporcionaron una montaña de críticas constructivas y me alentaron a convertir el taller en un libro. Entre los ponentes de los Toastmasters que más han influido en este libro figuran Joshua Reynolds, Grant DuBois, Nana Danso, Ryan Avery, Craig Valentine, Simone Morris, Sarah Goshman, Nicol Rupolo, Jane Shan, Eileen Murphy y Tom Kobak.

El 24 de marzo de 2012 se publicó en el mercado anglosajón una versión autoeditada de este libro. La revisó con todo su cariño mi paciente esposa, Irene, que obtuvo mucho mejores notas que yo en lengua inglesa. Cuando escribo, defino el éxito como regalar un ejemplar a mi hija Emma y otro a mi hijo Ethan. Cuando le entregué su ejemplar a Emma, me dijo: «Papá… ¡has escrito un panfleto!». Por mera suerte del principiante, mi panfleto de cien páginas empezó a obtener adherencias entre la comunidad de conferenciantes y se difundió a partir de ahí.

El 28 de marzo de 2013, mientras me encontraba sentado en una cafetería de Nueva York preparándome para dar mi charla «Método TED para hablar en público» ante un grupo de educadores, recibí el mensaje siguiente a través de LinkedIn:

Jeremey, soy la presidenta de la agencia literaria Whimsy y tengo un editor interesado en contratar tu libro. Contáctame y lo hablamos. Gracias, Jackie Meyer.

Pese a que mi detector de estafas estaba en alerta máxima, me pasé media hora investigando el bagaje de Jackie y no tardé en descubrir que era una verdadera agente literaria. Jackie se convirtió en algo más que mi agente; ahora es mi asesora y amiga de confianza. Con sólo una hora disponible antes de dar aquella charla, llamé a Jackie y al instante me conectó con la editora de McGraw-Hill Casey Ebro. Por improbable que suene, Casey accedió a asistir al seminario que iba a impartir aquella noche. Pese a que pueda parecer pan comido, hay importantes compensaciones en pasar de la autoedición a la edición tradicional. Y soy consciente de que pocas personas tienen la fortuna de que se les presente tal oportunidad. Tomé aquella decisión por la confianza que me inspira Casey; la insondable profundidad de sus conocimientos acerca de cómo se comunican las personas me convenció de que podíamos armar un libro mejor para inspirar a otras personas a expresar las ideas que merece la pena difundir. Debo aclarar que si Jackie y Casey consideran que soy un escritor decente es sólo gracias a las expertas dotes como

revisora de texto y editora de PJ Dempsey.

Las mayores diferencias entre una obra autoeditada y un libro editado profesionalmente son la calidad y la estrategia de marketing. Estoy en deuda con las siguientes personas del equipo de McGraw-Hill por la magia que crean entre bambalinas: Chelsea Van der Gaag, Ann Pryor, Mary Glenn, Ron Martirano y Janice Race.

Por último, me gustaría expresar mi aprecio a la organización de las conferencias TED y a los oradores que me han inspirado con sus mensajes y sus presentaciones. En concreto, me siento especialmente agradecido a Richard St. John, Simon Sinek, Daniel Pink y Becky Blanton por desvelar la experiencia oratoria en TED que no es posible ver en los auditorios ni en los vídeos. Asimismo, vaya mi gratitud a los siguientes ponentes por su generosidad al autorizarme a publicar citas de sus asombrosas charlas TED: Joe Smith, Jill Bolte Talylor, Matt Cutts, Bunker Roy, Susan Cain, Salman Khan, Ken Robinson, Elizabeth Gilbert, Cameron Russell, Deb Roy, Jamie Oliver, Regena Thomashauer, Hans Rosling, Ric Elias, Amanda Palmer, Jane Chen y Brené Brown.

Introducción

CONFESIONES DE UN ADICTO A LAS CONFERENCIAS TED

Todavía recuerdo el día, cuando tenía ocho años de edad, en el que decidí a qué quería dedicar el resto de mi vida. Era una época anterior a la existencia de las TED Talks y a Internet, que las convirtió en un fenómeno mundial. En aquellos tiempos, quienes fabricaban dispositivos electrónicos lo hacían para que durasen y quienes los adquirían, los adoraban. Mi familia, como todas las familias a las que yo conocía, apuraba hasta el último hálito de vida de nuestros artilugios, hasta que los interruptores, los ventiladores y las luces se volvían tan artríticos que incluso el técnico de reparaciones aseguraba que era demasiado tarde para resucitarlos.

El dispositivo electrónico que más me gustaba a mí era un despertador que se apagaba poniéndolo bocabajo que había en la habitación de mis padres. Si nunca has visto una de estas antiguallas, imagina un bloc de notas con números en las páginas. Al caer una página, cubre el número anterior y revela uno nuevo. Aquel reloj despertador tenía algo de intimidatorio y mágico al mismo tiempo. Pese a que no se me permitía tocarlo por temor a alterar la rutina diaria de mis padres, en ocasiones me sentaba en su cama a la espera de que el motor interior moviera los engranajes que hacían que los números cambiaran emitiendo un «clic» reconfortante.

Y entonces, un día, ocurrió la gran tragedia. El motor ronroneó y los engranajes emitieron un espantoso chirrido y el último dígito correspondiente a los minutos se quedó a medio camino entre el seis y el siete. Les prometí a mis padres que no lo había tocado y, por una vez, me creyeron. Conocedora de mi pasión insólita por aquel objeto inanimado, mi madre me dio el despertador, un destornillador y una instrucción: «No lo enchufes después de desmontarlo, no vaya a ser que te electrocutes». Ay, los padres y su tendencia a inculcar ideas en las cabezas de sus hijos…

Mientras diseccionaba aquel reloj despertador, examiné las maravillas de los componentes mecánicos y eléctricos de su interior. Creyéndome un técnico experto, volví a ensamblar la máquina con diversas modificaciones no intencionadas. Cuando la hube montado, seguían quedando algunas piezas en el suelo y otras cuantas sonaban sueltas en el interior. Con la esperanza de darles una alegría a mis padres al comprobar lo listo que había sido al arreglar aquel despertador que tanto les gustaba, lo enchufé a una toma de corriente. Empezó a echar humo, acompañado de ese olor tóxico a plástico quemado, de manera que lo desenchufé antes de que me pasara nada grave.

En aquel momento supe que quería ser ingeniero. Debo aclarar que yo era un crío taciturno e introvertido que vivía en su cabeza y no hablaba demasiado. Supuse que, siendo ingeniero, podía disfrutar de una reconfortante profesión jugando con artilugios. Y lo mejor de todo: ¡no tendría que hablar con nadie!

Te ahorraré los pormenores intermedios, pero catorce años más tarde mi sueño se hizo realidad. Y conseguí toquetear ordenadores y fabricar material como flamante

ingeniero en semiconductores en Silicon Valley. El único problema es que odiaba mi trabajo. Pese a que me alegraba no tener que hablar demasiado, los circuitos integrados que producía estaban a muchos, muchos pasos de producción por detrás de los dispositivos que los seres humanos utilizaban. Me dedicaba a crear una de aquellas piezas que repiqueteaban en el interior del reloj despertador de alguien.

Movido por mi interés recién descubierto en la intersección entre el mundo empresarial y la tecnología, di el salto de ingeniero de semiconductores a analista de semiconductores. Posiblemente a ti este cambio te parezca una nimiedad. Pero para mí fue épico. En lugar de construir objetos, empecé a asesorar a las personas que los fabricaban. De alguna manera, pensé que podía seguir ocultándome en mi cabeza y dedicarme, sencillamente, a escribir sobre tecnología. Nadie me dijo, hasta que conseguí el empleo, que tendría que hablar con personas constantemente, y no en conversaciones de tú a tú, sino desde el escenario y, en ocasiones, ante centenares de ellas.

No sé qué me producía más miedo, si hablar en público o renunciar a un empleo nuevo a los pocos días de que me contrataran. Mientras recorría las salas de la empresa con la esperanza de hallar una vía de escape de aquel lío, vi un cartel en la pared que rezaba: «Club de Hablar en Público Toastmasters, hoy a las 12:00 en la sala 1.002». Movido por una mezcla de desesperación y trepidación, compré a toda prisa el almuerzo en la cantina y me dirigí a la sala de conferencias. Mi plan consistía en aprender observando. Para evitar que me hicieran salir a hablar, me senté en una esquina de la parte de atrás del auditorio, con la mirada gacha y masticando mi sándwich de pollo. Tuve la sensación de volver a ser un chaval de ocho años.

Y así continuaron las cosas cada miércoles durante varias semanas, hasta que dos miembros del club, Joshua Reynolds y Grant DuBois, me instaron a dar mi primera charla Table Topic. Las charlas Table Topic son discursos improvisados de dos minutos que responden a una pregunta amistosa, como: «Si pudieras viajar a cualquier lugar del mundo, ¿adónde irías y por qué?». Joshua y Grant, ambos editores a jornada completa de informes de investigación, eran hombres de letras. No sólo eran escritores dotados, sino además oradores expertos. Joshua era un tipo fornido de 1,90 metros de altura capaz de interpretar a diversos personajes variopintos en el escenario, desde un cura baptista hasta un actor de Shakespeare. Grant, de una estatura más media y con una calva incipiente, era un hombre al tiempo apasionado y cerebral. Yo soñaba con convertirme algún día en un orador la mitad de bueno que ellos.

No recuerdo sobre qué hablé aquel día, pero sí recuerdo que sudé, temblé, tuve que controlar mi vejiga para no orinarme y no sabía qué hacer con las manos, y también que no dejé de pronunciar un «esto…» tras otro. Y, pese a todo ello, me aplaudieron. En una reunión de Toastmasters no apruebas ni suspendes. Ganas cada vez que subes al escenario.

Regresé a aquel entorno seguro semana tras semana. Hablé esporádicamente y, con el tiempo, conseguí pronunciar discursos más largos y preparados, de un máximo de siete minutos. Pero la mayor parte del tiempo la dediqué a observar y deconstruir cómo las personas estructuraban y presentaban su material.

Tras diez años y diez mil horas de esfuerzo bajo la guía de grandes mentores, alcancé los estadios iniciales de lo que Malcolm Gladwell denominaría un «externo». Y aunque nunca logré desembarazarme del miedo (porque es imposible), aprendí a transformar mi energía en unas presentaciones apasionadas. Me convertí en el conversador apasionado que Joshua Reynolds y Grant DuBois habían representado para mí hacía tanto tiempo.

Visto en retrospectiva, siento un cierto bochorno al confesar que mi primer viaje de diez años fuera tan egoísta. En realidad, lo que me movió a realizarlo fue mi interés en aprender a ser un mejor orador para poder prosperar en mi vida personal y profesional. Como demasiados oradores, hice acopio de conocimiento en una bóveda sellada tres veces de mi cerebro. Y entonces, un día, algo hizo clic.

Descubrí que enseñar a hablar a otros oradores potenciales era más gratificante que concentrarme exclusivamente en mi propia capacidad para hacer presentaciones. Pese a que me gustaría poder decir que esto ocurrió en un único momento, lo cierto es que mi epifanía fue gradual. Empecé a tomar notas durante cada ponencia que presenciaba, incluidas en ellas una mezcla de observaciones positivas y críticas constructivas. En lugar de guardar aquellas notas para mí, se las entregué discretamente a los ponentes. Y aunque sin duda ofendí a muchas personas entregándoles una crítica que no habían solicitado y en la que además no indicaba ningún dato de contacto que me identificara personalmente, muchos de mis amigos y colegas empezaron a buscar activamente mis consejos. Había cimentado mi marca personal como tío rarito experto en hablar en público.

Y cuando uno manifiesta explícitamente su pasión, atrae las oportunidades. Seis años después de empezar a entregar notas a ponentes, me encontraba cenando con uno de mis mejores amigos, Neerav Shah. Neerav y yo somos hermanastros de padre. Ambos nos casamos con nuestras novias de la universidad y tenemos dos hijos más o menos de la misma edad. Ambos dejamos la ingeniería de semiconductores para dedicarnos a la gerencia general. Y ambos somos lectores voraces de ensayos empresariales. Cuando me preguntó: «¿Qué sabes de TED?», supuse que hablaba de algún autor superventas y le respondí: «¿Quién es Ted?».

Aquella noche, al llegar a casa, encontré un mensaje de correo electrónico de Neerav con un enlace a la TED Talk de sir Ken Robinson.[2] La visioné una y otra vez. Estaba enganchado. Las TED Talks son cafeína para las personas normales y heroína para los apasionados de la oratoria. Las TED Talks no sólo entretienen, inspiran. Y, además, están repletas de ideas que no sólo merece la pena difundir sino que vale la pena aplicar… y de manera inmediata.

En el supuesto improbable de que nunca hayas visto un vídeo de una TED Talk, has de saber que TED es una organización sin ánimo de lucro consagrada a amplificar ideas electrizantes de los ámbitos de la tecnología, el entretenimiento y el diseño (de ahí las siglas TED). Y pese a que TED posee diversas vertientes, las dos más conocidas son sus conferencias sumamente exclusivas y su práctica sumamente inclusiva de publicar las presentaciones de manera gratuita en Internet.

Si eres un ávido espectador de vídeos TED, entonces probablemente recuerdes lo

que sentiste al visionar el primero. Dieciocho minutos de inspiración pura. La misión de TED es compartir ideas que merece la pena difundir, y sus misioneros no decepcionan. Pese a no ser nombres familiares, sir Ken Robinson, Jill Bolte Taylor y un millar de otros hipnotizan al público con su potente contenido, sus imperiosas presentaciones y su magnífico diseño.

Las TED Talks son una especie de adicción, por el hecho de que pueden consumirte y afectar a tus seres queridos. Caí en la cuenta de ello cuando mi hija de doce años empezó a recitar pasajes de la charla de Ken Robinson palabra por palabra y cuando, tras ver a Jill Bolte Taylor en un fotograma congelado en mi ordenador, me dijo: «Papá, esa es la mujer que hablaba sobre su derrame cerebral, ¿no es cierto?». Es una adicción que me alegra haber contagiado, puesto que la prevalencia de las redes sociales y del envío de mensajes de texto está dando origen a una generación de personas que tendrán dificultades para expresar verbalmente sus ideas. Quienes aprendan a comunicarse fuera de Internet tendrán más posibilidades de hacerse escuchar y de marcar una diferencia en un mundo cada vez más superpoblado.

Mi anterior experiencia analítica me llevó a concebir de manera natural un método para extraer el máximo valor a las TED Talks, tanto como espectador normal cuanto como apasionado de la oratoria. Y aunque las charlas tienen una duración máxima de 18 minutos, el proceso me lleva un poco más de una hora por conferencia, ya que visiono cada vídeo tres veces.

La primera vez que veo una TED Talk, mi objetivo es captar la esencia de la idea del ponente y la estructura narrativa que ha empleado para exponerla. La mayoría de los ponentes lo facilitan enunciando su idea de manera explícita ya sea al principio o a la conclusión de la conferencia. Otros la ocultan justo lo suficiente para brindar al espectador el placer de experimentar la epifanía. Además, yo me esfuerzo por identificar cómo abren las ponencias los oradores, cómo construyen el grueso y cómo las concluyen. Pese a que la estructura más habitual es la familiar «presentación, tres partes y conclusión», algunos conferenciantes se desvían de ese patrón. Cuando así lo hacen de manera intencionada, es interesante entender por qué lo han hecho. Durante el primer visionado, también detecto cómo ha utilizado las premisas (afirmaciones declarativas o proposiciones) y las pruebas para construir su caso. Puesto que gran parte de dichas pruebas adoptan la forma de un relato, extraigo modos creativos de utilizar trama, personajes y contexto.

Mientras que el primer visionado me aporta una macroperspectiva del contenido del ponente, el segundo me permite concentrarme en dos elementos específicos. El primero es el vocabulario. Ya que el vocabulario incluye humor, un aspecto fundamental que explica por qué las TED Talks se convierten en virales, programé una pequeña aplicación informática que contabiliza la posición de cada carcajada cuando hago clic en un botón. Si tengo acceso a una transcripción de la ponencia, entonces cuento el uso de palabras como «vosotros», «yo» y «nosotros», así como la cantidad de preguntas que el ponente formula para hacerse una idea del tono que debe adoptar. Y por último, busco giros lingüísticos interesantes que amplifican el mensaje del orador.

El segundo elemento es la presentación, tanto verbal como no verbal. Cuando cierro los ojos y escucho atentamente, oigo a los ponentes usar modulaciones en el volumen, la velocidad y el tono en sus discursos. Y también los oigo hacer pausas para conseguir distintos efectos. Al abrir los ojos, compruebo cómo han comunicado sus emociones mediante expresiones faciales y el lenguaje corporal.

El tercer y último visionado lo dedico a entender el diseño, incluido el uso de diapositivas, vídeos y atrezo. Cuento el número de diapositivas con la misma aplicación que uso para contar las risas. Intento entender mi reacción intelectual y emocional al uso de las imágenes, el texto y la animación de cada orador. Aunque rara vez se utilizan clips de vídeo en una TED Talk, los ponentes que los usan aplican determinadas prácticas óptimas para su selección, su edición y su presentación. Y tampoco es habitual que haya atrezo, y hay modos acertados y desacertados de utilizarlo.

En las páginas que siguen proporciono una guía para pronunciar un discurso inspirador basado en el estudio intensivo de las TED Talks más populares. A modo de comentario de una versión anterior de este libro, un revisor escribió algo parecido a «Si ves las diez mejores TED Talks y luego otras diez no tan populares, no hace falta comprar este libro: las diferencias saltan a la vista». ¡Y es una crítica acertada! Dicho esto, mi objetivo es revelar los secretos y ahorrarte veinte años de estudiar discursos públicos e incontables horas de visionar y deconstruir centenares de TED Talks magníficas y otras mediocres.

Al escribir este libro, soy consciente de que es posible que nunca tengas que pronunciar una TED Talk. Sin embargo, seguramente necesitarás ser capaz de expresar tus ideas de un modo que resulte inspirador a los demás. Y eso es aplicable tanto si hablas para una persona como para diez, cien o incluso mil. Las mismas técnicas aplicables a una TED Talk pueden extrapolarse a presentaciones y reuniones empresariales; nunca nadie dijo que aburrir a tus colegas sea el modo de ascender por la escalera empresarial. Estas técnicas se aplican a todo tipo de charlas en público, ya sea en escuelas o en conferencias, así como en bodas u otras ocasiones especiales.

Este libro se divide en cuatro partes que reflejan el viaje que seguirás como orador desde la concepción hasta la presentación y más allá. En cada una de las partes incluyo ejemplos de cómo aplicar las mejores prácticas y sortear obstáculos habituales.

La primera parte se concentra en el contenido y cubre cómo seleccionar ideas que merece la pena difundir, cómo construir y organizar la charla y cómo contar anécdotas. Pese a que todos contamos alguna anécdota cada día, es posible que no conozcas las técnicas que harán que capten la atención de un gran público. Esta parte también cubre aspectos más delicados de la narración, como son la estructuración de la trama, la construcción de la ambientación y el dar vida a personajes vívidos y originales.

La segunda parte explora las facetas primordiales de la ponencia verbal y no verbal. Aquí aprenderás a utilizar la voz, el rostro y el cuerpo y a conquistar al público.

La tercera parte explica cómo diseñar diapositivas inspiradoras y presentar vídeos cautivadores. Como descubrirás, no soy fan de utilizar diapositivas ni vídeos al hablar en público. Sin embargo, hay ocasiones en las que las palabras no bastan para hacer justicia

a tu idea. En esta parte también abordo el uso de atrezo y explico cómo utilizar correctamente el atril.

La cuarta parte cubre el viaje al escenario y más allá. Abordo los aspectos más prácticos de cómo se selecciona a los ponentes para dar una TED Talk, qué puedes hacer para gestionar el miedo y cómo puedes propiciar que tus vídeos se difundan.

El mundo tiene más atletas de sillón, viajeros de sillón y críticos de sillón de los que necesita. Y lo último que le hace falta es tener oradores de sillón. Leer acerca de hablar te dará un empujoncito para mejorar. Es posible que incluso te confiera una mayor seguridad en ti mismo. Sin embargo, el único modo de convertirse en un buen ponente, por no decir ya en uno de los mejores, es guiarse por el viejo chiste: «¿Cómo se entra en Carnegie Hall?». La respuesta: «¡Con práctica, práctica y práctica!». Mientras digieres fragmentos de este libro, encuentra oportunidades para practicar en conversaciones de tú a tú, en reuniones y en los posibles clubs de maestros de ceremonias de tu barrio. Y si los astros se alinean, es posible que llegues a subirte al escenario TED. Yo seré el que te aplaudirá con más entusiasmo desde el público y estaré deseoso de echar mano a tu vídeo para aprender de él y compartir tu magia.

Primera parte

CONTENIDO

Capítulo 1

ELEGIR UNA IDEA DIGNA DE SER DIFUNDIDA

CONSEJO 1: Todo el mundo tiene una idea digna de ser difundida.

Tras ver una charla TED, la mayoría de las personas sienten al menos dos emociones. La primera la proclama el ángel que tienes en el hombro derecho, quien te susurra por lo bajini: «Puedes hacer lo que te propongas. Puedes ser quien te propongas. Sal ahí a cambiar el mundo». Y te hace sentir un hormigueo de emoción acerca de cómo cambiarán tanto tu vida como las de quienes te rodean al aplicar este conocimiento recién descubierto. La segunda emoción responde al demonio posado sobre tu hombro izquierdo, que siembra la inseguridad en ti mismo vociferando un: «¡Tú nunca serás capaz de dar una charla como esa! Si ni siquiera tienes una buena idea, por no hablar ya de una idea genial. Lo único en lo que has invertido diez mil horas en más de diez años es en aprender a mirar la televisión. No tienes un empleo glamuroso y nunca te ha pasado nada excepcional».

El primer paso para poder impartir una TED Talk pasa por enviar al demonio de regreso por donde ha venido. No podría estar más equivocado. Basta con echar un vistazo a las evidencias. Por cada Bill Gates que hay en el mundo, hay centenares, cuando no miles, de activistas que han dado charlas acerca de causas que han defendido sin el respaldo de una fundación con un legado que supera los 30.000 millones de dólares. De hecho, el activista antipobreza Bunker Roy,[3] un nombre que seguramente no te sonará, dio una TED Talk que triplica los visionados de la del señor Gates.[4] Si has ayudado a transformar a mejor aunque sea una sola vida, incluida la tuya, entonces albergas la semilla de una idea que merece la pena difundir.

CONSEJO 2: Elige tu personaje basándote en si tu objetivo primordial es educar, entretener o inspirar.

Antes de que digas «Pero yo no soy ningún activista», recuerda que personas de todos los ámbitos de la vida han dado discursos a lo largo de la historia. Pese a que las TED Talks echaron a rodar en 1984 con la intención de aunar a personas de los mundos de la tecnología, el entretenimiento y el diseño, la organización ha ampliado su espectro voluntariamente. En mi muestreo de las charlas TED, he identificado al menos 15 personajes comunes, englobados en tres categorías, que con frecuencia llenan con su presencia el escenario.

Estos 15 personajes no son ni mutuamente excluyentes ni colectivamente exhaustivos. Es posible que te reconozcas en más de uno o que no lo hagas en ninguno. Día a día y de un instante a otro, todos nosotros cambiamos de piel. El objetivo es

simplemente que proyectar estos personajes en ti, de uno en uno, te ayudará a acotar tu foco. Dado que las limitaciones desbloquean la creatividad, esta técnica te ayudará a identificar fácilmente qué idea te interesa difundir. Además, tanto si tu misión predominante es la educación, el entretenimiento o la inspiración, asegúrate de incluir altas dosis de los otros dos componentes con información, humor o emoción.

Categoría 1. Los educadores

Si bien cualquier charla TED que se precie es una mezcla de educación, entretenimiento e inspiración, los oradores que se enmarcan en esta categoría tienden a poner el foco en el aspecto educativo. Por educador aplico una acepción bastante amplia que incluye a quienes persiguen entender la naturaleza de la naturaleza, la naturaleza de las personas y la naturaleza de las cosas que las personas crean. Pese a no ser un requisito, los oradores suelen tener estudios universitarios avanzados en ciencia o ingeniería. En esta categoría se engloban los cuatro tipos siguientes de personajes:

- *El inventor.* Los inventores son heraldos de felicidad. Comparten nuevas tecnologías que prometen ahorrarnos esfuerzos, nos entretienen o incluso cumplen nuestros sueños. Desde los dispositivos electrónicos ponibles SixthSense de Pranav Mistry[5] hasta el automóvil sin conductor de Sebastian Thrun,[6] el grueso de los inventos que se presentan en las TED se centran en la experiencia del usuario del dispositivo. Clasificar las charlas TED de inventores más populares revela información acerca de nuestro *zeitgeist* colectivo. Un patrón revelador, y también un poco curioso, es que hay un concentración inusitadamente amplia de TED Talks acerca de cosas que vuelan, incluidos robots, animales e incluso personas con mochilas con propulsores a reacción. El ansia por volar no es una moda pasajera; es un deseo que llevamos grabado en nuestros circuitos psicológicos.
- *El científico de la vida.* Los científicos de las ciencias de la vida te abren los ojos a las maravillas de los organismos vivos, los procesos biológicos y las interrelaciones entre seres vivos. Tal como podría esperarse, la mayoría de las TED Talks más vistas impartidas por científicos de la vida se centran en ayudar a las personas a entender su cerebro, conservar la salud y vivir vidas más longevas. Parece que el mismo instinto de supervivencia psicológica que da popularidad a los inventores también entra en juego aquí. En este grupo se incluyen tres charlas excepcionales: «Un derrame de conocimiento», de Jill Bolte Taylor,[7] «Estadísticas que cambiarán tu concepción del mundo», de Hans Rosling,[8] y «Hoja de ruta para acabar con el envejecimiento», de Aubrey de Grey.[9]
- *El científico natural.* Los científicos naturales hacen accesibles las leyes de la naturaleza y el mundo físico, que incluye la astronomía, la biología, la química y la física, al público general. Las palabras e imágenes de estos oradores pueden

transportarnos desde las partículas subatómicas (Brian Green[10]), pasando por las maravillas subacuáticas (David Gallo[11]) hasta el universo en su conjunto (Stephen Hawking[12]).

- *El científico social.* Los científicos sociales aportan hondos conocimientos acerca de la experiencia humana individual y colectiva. En esta categoría encontrarás dos de las dos TED Talks más populares, la charla de sir Ken Robinson «Las escuelas matan la creatividad»[13] y la ponencia de Brené Brown «El poder de la vulnerabilidad».[14] Un gran número de estas conferencias nos ayudan a dar sentido a emociones como el amor, la empatía y la vergüenza. Y los mejores ponentes, como la doctora Brown, transforman lo que solemos percibir como negativo en positivo. Los científicos sociales son los originadores de las investigaciones que suelen citar otros personajes acerca de los cuales leerás en unos momentos, los gurús personales.

Categoría 2. Los artistas del espectáculo

Una vez apartados a un lado los educadores, concentremos ahora nuestra atención en el grupo siguiente, los artistas. Si bien de manera predominante lógicamente pretenden animar o entretener, los mejores ponentes englobados en esta categoría nos enseñan compartiendo los secretos acerca de su profesión.

- *El cómico.* Pese al compromiso inicial de la organización con el entretenimiento, las charlas TED impartidas por cómicos escasean. Megaestrellas como Jerry Seinfeld y Chris Rock son de las pocas que llenan con su presencia el escenario TED. Sarah Silverman, una cómica popular más controvertida, dio una TED Talk bastante explícita en 2010 que no está disponible ni en YouTube ni en TED.com.[15] La propia Silverman explica el porqué: «Nunca se publicó de manera oficial porque [el organizador de TED] Chris Anderson la consideró "absolutamente terrible"». ¿Por qué hay tan pocos cómicos? La mejor comedia es el puro entretenimiento. Los cómicos profesionales tienen que generar la descabellada cifra de entre cuatro y seis carcajadas por minuto. Para dar una sorpresa cada diez segundos, necesitan cambiar constantemente de dirección, lo cual hace prácticamente imposible construir una idea que merezca la pena difundir. Pese a ello, algunos cómicos talentosos lograron componer un mensaje a partir de tal chifladura, entre ellos Charlie Todd,[16] Ze Frank,[17] Reggie Watts[18] y Maz Jobrani.[19]
- *El mago.* Al público de las conferencias TED le gusta contemplar cómo los artistas deconstruyen su profesión. En el caso de los cómicos, la desconstrucción de la profesión mata el humor. En el caso de los magos, la deconstrucción de su profesión transgrede el Juramento del Mago, que prohíbe compartir los secretos subyacentes a los trucos de ilusionismo con personas legas en la materia. Pese a

que acostumbra a ser un juramento personal, también cimenta el código ético de las sociedades de magos profesionales. A resultas de esta limitación y del requisito de tener una idea digna de difusión, no vemos a demasiados magos tradicionales encaramarse al escenario TED. Entre los ejemplos figuran Arthur Benjamin («Matemagia»[20]), Keith Barry («Magia cerebral»[21]) y Marco Tempest («Realidad aumentada, tecnomagia»[22]). Pese a no ser técnicamente un mago, incluyo al desmontador de fraudes James Randi[23] en esta categoría.

- *El escritor.* El personaje del escritor engloba a los autores de ficción y poesía. Aquí encontrarás a Elizabeth Gilbert,[24] Chimamanda Adichie[25] e Isabel Allende[26] hablando no sólo acerca de su profesión, sino también de sus periplos personales en tanto que escritoras. Mi favorita en esta categoría es Karen Thompson Walker,[27] que entreteje una narración histórica con un mensaje contrario a la lógica acerca de lo que el miedo puede enseñarnos.
- *El artista del espectáculo.* En este grupo figuran bailarines, músicos y cantantes, así como actores y directores de cine y teatro. Pese a que hay muchas actuaciones tradicionales que son mero entretenimiento, las mejores charlas de estos tipos de artistas amalgaman la interpretación con conocimientos en una materia. Por ejemplo, el director de orquesta Benjamin Zander[28] ilustró cómo «la misión del do [nota musical] es hacer que el si suene triste» en el «Preludio en mi menor» de Chopin. Pese a que nunca hayas necesitado saber por qué la música te hace sentir como te hace sentir, resulta revelador descubrir al menos un motivo.
- *El artista visual.* En las TED Talks más populares están representados artistas visuales que utilizan prácticamente cualquier medio. Candy Chang[29] insufla nueva vida a las estructuras y espacios públicos abandonados. Erik Johansson[30] comparte sus asombrosas fotografías. Además, muchas charlas plantean la intersección de la tecnología y el arte, como las ilusiones ópticas de Beau Lotto.[31]

Categoría 3. Agentes del cambio

Una vez cubiertos los ámbitos de la tecnología y el entretenimiento, seguramente esperarás que el siguiente grupo de personajes TED se englobe en la categoría del diseño. Sin embargo, el diseño tiene más de filosofía adoptada por los ponentes de todo tipo y trasciende una clasificación rígida. Si los tecnólogos educan y los artistas entretienen, entonces necesitamos un tercer grupo que interprete a personajes cuya misión principal sea inspirar. Yo denomino a este colectivo, el más amplio de los tres, «agentes del cambio». Si no te ubican en ninguna de las categorías previas, entonces te convendría adoptar uno de los siguientes personajes para compartir esa idea que merece la pena difundir:

- *El activista.* Casi todos los oradores de TED son, en cierto modo, activistas. De manera que piensa en este papel como alguien involucrado enérgicamente en propiciar el cambio social, político o ambiental, a menudo llamando la atención sobre una injusticia candente. Tres ponentes excelentes que se adecuan a este personaje son Bunker Roy, Jamie Oliver[32] y Temple Grandin.[33]
- *La autoridad.* El personaje de la autoridad es el más general. Esta categoría alude a los oradores que comparten las epifanías que han experimentado en sus interesantes, y en ocasiones envidiables, empleos cotidianos. Entre las charlas más populares de esta categoría figuran «Lecciones vitales de un hombre de la publicidad», de Rory Sutherland,[34] «La apariencia no lo es todo. Créanme, soy modelo», de Cameron Russell[35] y «Por qué escogí un arma», de Peter Van Uhm.[36] Sutherland, un ejecutivo sénior de una agencia de publicidad, comparte una idea contraria a la lógica acerca de cómo utilizar técnicas de publicidad psicológicas para hacer el bien en lugar del mal. Russell y Van Uhm adoptan planteamientos similares al poner en tela de juicio la sabiduría convencional acerca de lo que significa ser una modelo de moda y un alto mando militar, respectivamente.
- *El gurú de los negocios.* Los gurús de los negocios son autores de no ficción de éxito y autoridades del mundo empresarial que organizan y popularizan las ciencias sociales esotéricas para ayudar al prójimo a alcanzar un mayor éxito en el trabajo. Pese a que existen excepciones como Sheryl Sandberg,[37] se trata de una categoría dominada de manera desproporcionada por hombres, entre quienes se incluyen Simon Sinek,[38] Dan Pink[39] y Seth Godin.[40]
- *El explorador.* Mientras que las autoridades revelan epifanías experimentadas en sus empleos cotidianos, los exploradores comparten conocimientos derivados de la experiencia personal. En algunos casos comparten historias acerca de experiencias cercanas a la muerte, como accidentes de avión (Ric Elias[41]) o atracos con violencia (Ed Gavagan[42]). Pero resulta igual de efectivo describir una práctica positiva con la que muchos sueñan pero que pocos hacen realidad; «Prueba algo nuevo durante 30 días», de Matt Cutts[43] es un buen ejemplo de ello. Joe Smith,[44] un hombre normal y corriente, demostró que incluso lo más mundano puede transformarse en una idea que merezca la pena difundir con su ponencia «Cómo usar una toallita de papel».
- *El gurú personal.* Los gurús personales son a la sección de autoayuda de las librerías lo que los gurús de los negocios son a la sección de motivación profesional. Y, al igual que en la sección de autoayuda, encontrarás subsecciones consagradas al amor y la sexualidad, la felicidad y la religión. En esta categoría se incluyen estrellas que han superado la prueba del tiempo, como Tony Robbins, [45] Malcolm Gladwell[46] y Mary Roach.[47] No obstante, también hay multitud de fenómenos de nueva hornada, como la defensora de la introversión Susan Cain[48] y el guía de salud personal Ron Gutman.[49] La mayoría de los gurús personales, como sus homólogos de los negocios, son escritores.

- *El emprendedor social.* Una línea muy delgada separa al emprendedor social del activista, si bien, en realidad, muchos ponentes se sientan a horcajadas entre ambas categorías. La diferencia fundamental estriba en que los emprendedores sociales aplican principios de gestión empresarial al cambio social. Esta categoría engloba al defensor de la enseñanza en línea gratuita Salman Khan,[50] a la diseñadora de videojuegos Jane McGonigal[51] y al innovador en materia de aguas limpias Michael Pritchard.[52]

CONSEJO 3: Enmarca tu idea digna de ser difundida como una respuesta en forma de acción a una pregunta que merece la pena formular.

Al margen de las TED Talks cuyo objetivo único es entretener, la misión principal de la mayoría de estas charlas es lanzar un llamamiento a la acción a los espectadores con el fin de convertir el mundo en un lugar mejor. Muchas de las ponencias más gratificantes recomiendan que los oyentes emprendan acciones mínimas que acarreen grandes beneficios tanto a nivel personal como para la sociedad en su conjunto. Puesto que las personas tenemos tendencia a apoltronarnos en nuestras vidas, esas acciones diminutas sugeridas deben ser rápidas, baratas y fáciles. Uno de mis ejemplos favoritos es el de Joe Smith, que inició su charla en TEDxConcordiaUPortald en 2012 con las palabras siguientes:

Si [los estadounidenses] pudiéramos reducir el uso a una toalla de papel por persona, por día, ahorraríamos 259 106 000 kilos de papel.

Si bien no existe una única manera óptima de verbalizar la idea que quieres difundir durante tu ponencia, sí existe un modo excelente de pensar en ello durante las fases de preparación. Para imponer una buena disciplina, el formato que recomiendo es «Con tal acción se obtiene tal resultado». Echemos un vistazo a las preguntas que suscitan ideas que merece la pena difundir y cómo los distintos oradores las han contestado, empezando por los tecnólogos.

- *El inventor.* El mago de los MIT Media Labs Pranav Mistry se preguntó a sí mismo: «¿Cómo puedo acelerar el desarrollo y la adopción de la tecnología que ponga fin a la escisión digital y restaurar nuestra conexión con el mundo físico?». Y se respondió: «Estimulando la creación de dispositivos digitales con los que las personas puedan interactuar mediante gestos naturales, de manera que no acabemos como máquinas sentadas delante de otras máquinas».
- *El científico de la vida.* La neurocientífica Jill Bolte Taylor se preguntó: «¿Cómo puedo combinar mi experiencia personal y mis conocimientos científicos para brindar a las personas un modo de tratarse de manera más compasiva?». Y se respondió con la idea digna de difusión: «Eligiendo vivir en la conciencia colectiva

del hemisferio derecho del cerebro (en lugar de en el egocéntrico hemisferio izquierdo), de manera que todos podamos vivir en un mundo más pacífico».

- *El científico natural.* El micólogo Paul Stamets[53] se preguntó: «¿Cómo puedo alertar a las personas de la existencia de una amenaza creciente más desapercibida que se cierne sobre la supervivencia de todos los organismos vivos?». Y se respondió con la siguiente idea digna de difusión: «Preservando la biodiversidad de las setas en los bosques centenarios para evitar la extinción masiva de vida en la tierra».
- *El científico social.* Sir Ken Robinson preguntó: «¿Qué pequeño cambio podemos introducir en nuestro sistema educativo para desatar el potencial oculto de nuestra creatividad colectiva más reprimida?». Y respondió con una idea digna de difusión: «Educar a los niños en su conjunto, su cerebro derecho e izquierdo, para que sean capaces de construir un futuro más luminoso».

Concentremos ahora nuestra atención en los artistas:

- *El cómico.* El fundador de Improv Everywhere Charlie Todd se preguntó: «¿Cómo puedo conseguir que los adultos recuperen la bendita desinhibición de sus infancias?». Y respondió con una idea digna de difusión: «Aceptando que no hay un modo correcto o incorrecto de jugar, sino que lo que importa es divertirse».
- *El mago.* El matemágico Arthur Benjamin se preguntó: «¿Cómo puedo convencer a las personas de que las mentes normales pueden realizar tareas imposibles?». Y contestó con una idea digna de difusión: «Utilizando atajos inteligentes mediante los cuales los problemas complejos se vuelven sencillos». Si escuchas su ponencia, resulta difícil detectar la idea, porque nunca la enuncia explícitamente. Sin embargo, sí la ilustra cuando revela el truco de que para elevar al cuadrado cifras grandes hay que descomponerlas en la suma de tres cálculos más simples. Por ejemplo, ¿cuánto es 68 al cuadrado? Puedes calcularlo como 68 veces 68, lo cual hace que el cerebro de la mayoría de las personas corrientes se bloquee. O bien puedes sumar 60 veces 60 (3.600) y luego 8 veces 8 (64), más 60 veces 8 y multiplicar el resultado por 2 (960). En cualquier caso, la respuesta es 4.624. Quizá no sea superfácil, pero al menos es más fácil.
- *El escritor.* La novelista Chimamanda Adichie se preguntó: «¿Cómo impido que las personas cometan los errores que yo cometí acerca de mi identidad y mi percepción de la identidad en los demás?». Y respondió con una idea digna de difusión: «Rechazando los estereotipos por ser historias incompletas para poder así abarcar la auténtica diversidad de las personas y colectivos».
- *El artista del espectáculo.* El director de orquesta Benjamin Zander se preguntó: «¿Cómo puedo despertar la pasión de las personas por una forma de arte infravalorada?». Y respondió con una idea digna de difusión: «Recurriendo a la música clásica para que experimenten una honda emoción».

- *El artista visual.* La artista urbana Candy Chang se preguntó: «¿Cómo puedo ayudar a las personas a experimentar una catarsis emocional?». Y respondió con una idea digna de difusión: «Confiriendo una nueva función a los espacios públicos abandonados y convirtiéndolo en tablones de mensajes anónimos donde las personas puedan expresar sus secretos y sueños más profundos».

Por último, analicemos las preguntas y respuestas de los agentes del cambio:

- *El activista.* El activista indio Bunker Roy se preguntó: «¿Cómo puedo dar fuerzas a los privados de derechos para que se armen de fuerza y poder?». Y respondió con una idea digna de difusión: «Armando a las mujeres de las zonas rurales de conocimientos para que puedan mejorar el nivel de vida de sus comunidades».
- *La autoridad.* El ejecutivo publicista Rory Sutherland se preguntó: «¿Cómo puedo poner en tela de juicio las ideas preconcebidas acerca de mi profesión?». Y respondió con la idea digna de difusión: «Instando al público a aceptar el valor intangible en aras de aumentar nuestra riqueza percibida y conservar los recursos limitados».
- *El gurú de los negocios.* El escritor y pensador Simon Sinek se preguntó: «¿Cuál es el modo más rápido de mejorar el éxito de las personas y las empresas?». Y respondió con la idea digna de difusión: «Alentando a los líderes a preguntarse el porqué para que puedan así inspirar a otros».
- *El explorador.* Pese a trabajar como ingeniero de algoritmos de búsqueda para Google, el personaje que Matt Cutts adoptó para su TED Talk no tenía nada que ver con su empleo cotidiano. Allí no era más que una persona normal y corriente que intenta mejorar su vida. Se preguntó: «¿Qué consejo puedo compartir de mi viaje hacia la superación personal que inspire y enseñe a los demás a mejorar sus vidas?». Y respondió con la idea digna de difusión: «Mantenerse firmes en un nuevo hábito (o suprimir un mal hábito) durante 30 días para poder conseguir un cambio positivo y duradero».
- *El gurú personal.* La autora de libros de autoayuda Susan Cain se preguntó: «¿Cómo puedo ayudar a las personas a aceptarse y a aceptar a los demás tal como son?». Y respondió con la idea digna de difusión: «Mostrando a las personas introvertidas que tienen el mismo valor para el mundo que las extrovertidas, pese a que a menudo dicho valor se exprese de modo distinto, de manera que los introvertidos no sientan la necesidad de cambiar lo que les confiere creatividad y energía».
- *El emprendedor social.* El antiguo analista de fondos de cobertura devenido en educador en línea Salman Khan se preguntó: «¿Cómo puedo ayudar a mis primos que viven a 2.500 kilómetros de distancia a mejorar sus notas en la escuela?». Y de aquel humilde inicio surgió una idea gigantesca digna de difusión: «Montando un aula global en línea para que todo el mundo pueda ampliar sus conocimientos

en matemáticas y ciencias».

Elegir un tema exige un acto de honda introspección que suele comenzar con el fin en mente. Hay muchas posibilidades de que alguna de las preguntas que he enunciado desencadenen un tema magnífico para tu ponencia. Y, si eso no funciona, puedes ampliar las miras formulándote preguntas de descubrimiento personal como las siguientes: «¿Cuál es la lección más importante que he aprendido en la vida?», «¿Cuál es la mayor alegría que he sentido nunca?», «¿Y el mayor misterio?», «¿Cuál es mi misión en la vida y cómo puedo hacer que otros se sumen a mi cruzada?».

Y si todo lo demás falla, entonces puedes preguntarte: «¿Cuál es la historia más asombrosa que puedo contar?». Pese a que las historias son la pieza central de las TED Talks, en realidad sirven para apuntalar la idea que deseas transmitir. De ahí que, si empiezas explicando tu tema con una anécdota, debes asegurarte de que la moraleja quede clara.

CONSEJO 4: Siembra una única semilla de inspiración.

Después de que cada persona del público salga del auditorio o abra otra página web deberías haber sembrado en ella una idea que o bien despierte en la conciencia de esa persona un nuevo modo de pensamiento o bien la convenza de pasar a la acción. De este modo habrás logrado tu objetivo de sembrar una única semilla de inspiración.

En la mayoría de las ocasiones, el mejor modo de afrontar la elección de un tema pasa por seleccionar un único mensaje unificador que quieras transmitir y luego estrujarte el cerebro en busca de experiencias asombrosas que aporten profundidad emocional al argumento lógico de tu mensaje. Si quedas atascado, procede a la inversa. Nadie se dará cuenta. Lo esencial aquí, y no me cansaré de subrayarlo, es tener un entendimiento cristalino de tu idea central antes de proseguir. Uno de los crasos errores que cometen los ponentes es intentar condensar toda una vida de aprendizaje en una única conferencia. Concentrarte con la precisión de un láser en un único concepto te aportará claridad para editar tu material. Si tienes un concepto importante o una anécdota relevante, pero no sirven para apuntalar tu mensaje, entonces deberás omitirlos por mucho que quieras utilizarlos.

Con excesiva frecuencia, los ponentes ofrecen una charla hilvanada con maestría y con un foco claro hasta que llegan a la conclusión. En lo que en sus mentes representa un acto magnánimo de compasión, amplían la conferencia con uno o dos consejos dignos de difundir. A menudo, tales añadidos adoptan la forma de una anécdota con una moraleja distinta de la idea central de su ponencia. Y, por desgracia, este batiburrillo de ideas limita gravemente la repercusión general de su conferencia.

Por supuesto, hay muchas TED Talks que no llegan a publicarse en TED.com. A menudo, el motivo es que los ponentes no han mantenido un foco durante su conferencia y no han logrado sembrar una única semilla de inspiración.

CONSEJO 5: Conecta con las necesidades profundamente arraigadas de las personas de pertenencia a un grupo, interés en uno mismo, realización personal o esperanza para el futuro.

De las diez TED Talks más vistas, siete se centraban en inspirar a las personas a desafiarse a sí mismas. Los conceptos que abordan no son ninguna novedad, nada nuevo bajo el sol. (Y ya que nos ponemos: esa expresión es una cita bíblica de dos mil años de antigüedad extraída de Eclesiastés.) Esas siete charlas se centraban en conceptos internos a la mente humana, entre ellos la enfermedad mental, la creatividad, el liderazgo, la felicidad, la motivación, el éxito y la valía personal.

Las otras TED Talks más vistas extienden una red más extensa al catalizar el cambio interpersonal y social. Algunas hacían un llamamiento a la acción y otras modificaban nuestra perspectiva con respecto a la sanidad privada, la educación privada y la diversidad. Los ponentes que impartieron aquellas charlas no fueron los primeros en explorar tales temas, y desde luego no serán los últimos. Pero conectaron con nosotros planteándonos su perspectiva acerca de por qué estas ideas importan y cómo puedes marcar la diferencia.

Cuando reflexiones sobre cómo establecer conexiones emocionales que inspiren al público, ten en cuenta que las personas, por lo general, tienen cuatro necesidades fundamentales que emergen tras satisfacer nuestras necesidades básicas de salud fisiológica y seguridad física.

La primera de ellas es la necesidad de amor y de pertenencia. A mediados de 2011, Gerda Grimshaw escribió la pregunta «¿Qué os hace felices?» en un grupo de debate de TED en LinkedIn. Gerda es fundadora de Call Mom, un servicio de referencia gratuito que conecta a madres solteras y sus hijos con recursos y educación para propiciar su autosuficiencia y ayudarlos a prosperar. De las más de 100 respuestas generadas, 92 de ellas correspondían a personas que explicaban honestamente su fuente de felicidad. Pese a que mi planteamiento no era defendible en términos científicos, clasifiqué y categoricé las respuestas para entender el secreto subyacente a la felicidad. Como comprobarás en la lista siguiente, el amor y la sensación de pertenencia, expresados a través de la interacción social, ocupan el primer puesto de la lista:

- Interacción social con la familia, los amigos y, sí, también con las mascotas (30,4 %)
- Contacto con la naturaleza (12,0 %)
- Obras benéficas y voluntariado (10,9 %)
- Finalizar las tareas pendientes (9,8 %)
- Inspirar a otras personas mediante actividades como el *coaching*, la enseñanza o la escritura (7,6 %)
- Introspección y aprendizaje (7,6 %)

- Conciencia o «vivir el presente» (6,5 %)
- Salud, en especial entre personas que padecen enfermedades crónicas o han padecido una enfermedad reciente (5,4 %)
- Placer físico y ejercicio (5,4 %)
- Expresión personal (2,2 %)
- Bienestar económico (2,2 %)

La segunda de las necesidades profundamente arraigadas es el deseo y el interés en uno mismo. De la lista anterior, el placer físico y el ejercicio, así como el bienestar económico, se incluirían en este grupo. Lo cierto es que la frecuencia de estos aspectos entre la población general probablemente sea algo más elevada, pero existe un cierto tabú social a confesar estos deseos en los foros de debate más impolutos y no anónimos de LinkedIn. Si consideras que estos temas no son lo bastante sustanciales para una TED Talk, te invito a que recapacites. Mary Roach explicó «10 cosas que no sabías del orgasmo» en su presentación en TED2009 y Helen Fisher[54] reveló «¿Por qué amamos y engañamos?» en su conferencia en TED2006. También hay multitud de charlas sobre dinero, si bien con un cierto sesgo hacia inspirar a las personas a superar sus inhibiciones y perseguir sus sueños emprendedores.

Acelerar el desarrollo personal es la tercera necesidad fundamental a la cual puedes recurrir para conectar con el público. Todos queremos aprender y madurar. Todos sentimos curiosidad por nosotros mismos y nos esforzamos por desafiar y, en última instancia, superar nuestras limitaciones. También sentimos curiosidad por el mundo que nos rodea. Por ejemplo, si tienes una receta para fijarte y alcanzar metas, entonces tienes la base para generar una TED Talk fantástica. La mecánica de este tipo de tema es bastante corriente; lo novedoso es la historia de cómo uno fracasa, aprende y supera las adversidades.

No es casualidad que «esperanza y cambio» fuera el lema central de la campaña presidencial de 2008 de Barack Obama. De hecho, es el lema de cualquier movimiento generalizado, ya sea social, político o religioso. Y es la cuarta necesidad fundamental que tenemos en tanto que seres humanos. Para seducir al público, ayúdalo a convertir el statu quo en su enemigo y a contemplar la promesa halagüeña de un mañana que de momento queda fuera de nuestro alcance, pero por el cual merece la pena luchar. Tarde o temprano, en nuestras vidas, nos despertamos y nos hallamos frente al abismo insaciable del sinsentido de nuestra existencia. Todos queremos tener un papel relevante. Y lo que de- bes hacer es brindar a tu público los medios y la voluntad para dejar su huella en el universo.

CONSEJO 6: Habla de un tema que te apasione.

De este libro extraerás un despliegue de técnicas y trucos para impartir un discurso potente similar a una navaja suiza. Como ocurre con cualquier objeto afilado, hay que

manejarlo con precaución. El mayor peligro a la hora de hablar en público es perder la autenticidad sobredimensionando el mensaje. En cambio, cuando se confina la ponencia a un tema que realmente te apasiona, pasan cosas asombrosas. Los nervios se sosiegan. Y, de manera automática, construyes argumentos convincentes. Las anécdotas parecen salirte a borbotones por la boca. Y tu presentación pasa a ser un pensamiento secundario. La estrella de TED Simon Sinek así me lo confirmó cuando le pregunté a qué se debía la magia de sus discursos:

Cuando alguien me pregunta cómo aprendí a hablar en público, le contesto con toda sinceridad: ¡hago trampas! Sólo hablo de cosas que me importan y de cosas que entiendo. Soy incapaz de fabricarme una pasión. Las personas con hijos pueden pasarse horas hablando acerca de ellos, enlazando anécdota con anécdota con emoción. Yo hago algo parecido. Las ideas que comparto son como mis hijas: me importan de verdad y me encanta compartir anécdotas sobre ellas a cualquiera dispuesto a prestarme atención.

Muchas personas que escriben y hablan acerca de hablar en público recomiendan hacerse una composición de lugar de lo que el público quiere escuchar y adaptar el mensaje con acuerdo a sus necesidades. Es un consejo bienintencionado, pero tiene un inconveniente. Si bien es importante amoldar el contenido a las necesidades del público, las modificaciones que introduzcas deberían confinarse a cambios cosméticos. Por ejemplo, puedes intercambiar una anécdota por otra que al público le resulte más cercana. O bien puedes cambiar la cantidad de información de contexto que aportan en función de los conocimientos previos de la audiencia. Yo opino que es mucho mejor buscar a un público que quiera o necesite oír tus ideas que plegarse como un junco bajo el viento. Por suerte, el público de las conferencias TED se muestra ansioso de experimentar cualquier idea digna de difusión que lo eduque, entretenga o inspire.

CONSEJO 7: Recuerda que, al hablar, estás al servicio del público.

El hecho de haber organizado varios eventos TEDx y de haber asesorado a organizadores de muchos otros hace que con frecuencia me aborden conferenciantes profesionales consagrados e ilusionados en busca de consejo sobre cómo conseguir que los acepten para hacer una ponencia. Puesto que sospecho que a la mayoría de los lectores les interesa más mejorar sus habilidades para hablar en público que subirse al estrado de las TED Talks, me reservo una perspectiva general acerca de este asunto para la cuarta parte de este libro. Sin embargo, sí me gustaría compartir contigo el consejo que suelo darles.

Respondo a su pregunta acerca de cómo conseguir que aprueben una charla con una pregunta: «¿Por qué quieres dar la charla?». En la mayoría de los casos, la respuesta es: «Porque es una oportunidad de oro para construir mi marca» o «Porque llevo soñando

con dar una TED Talk desde que vi el primer vídeo de TED». Cuando menos, hay que agradecerles su sinceridad.

El problema de estas respuestas es que se centran más en el ponente que en el público. Y los organizadores de TED son capaces de olerlo desde un kilómetro de distancia, y es un gran desencanto. La respuesta correcta es: «Porque tengo una necesidad insaciable de compartir una idea digna de difusión aunque llegue a la mente y el corazón de una sola persona del público». Con esa respuesta habrás conseguido el texto incluso aunque tu vídeo presente problemas de calidad y nunca llegue a publicarse en Internet.

Te dejo con el consejo que me dio Simon Sinek:

Pero lo más importante es que yo siempre salgo a escena a dar. A menudo me lo digo a mí mismo en voz alta antes de salir al escenario: «Has venido aquí a compartir tus ideas». Cuando salgo a la palestra, no busco obtener nada de nadie, ni oportunidades de negocio, ni aprobación, ni vender libros, ni conseguir más seguidores en Twitter ni «Me gusta» en Facebook. Siempre salgo a compartir lo que sé. Y, si al público le gusta, aplaudirá, y ese aplauso me permite calibrar si lo que les he expuesto les ha resultado interesante.

Una vez identifiques la idea digna de difusión que quieres exponer, debes estructurarla de manera que al público le resulte fácil asimilarla. El capítulo siguiente te indica cómo organizar la charla de modo que llegue al público tanto en el plano intelectual como en el emocional.

Capítulo 2

ORGANIZAR LA CHARLA

CONSEJO 8: Determina si tu conferencia va a girar en torno a anécdotas o a una premisa.

A la hora de construir una ponencia, los conferenciantes suelen concebir bien una narración basada en anécdotas o bien una narración a partir de unas premisas. Las narraciones que giran en torno a anécdotas suelen concentrarse en una única historia de principio a fin. Durante la mayor parte del tiempo que el ponente está en el escenario, se dedica a revivir su historia. Como resultado de ello, el argumento lógico normalmente será implícito hasta el mismísimo final del discurso, cuando reflexiona acerca de su caso y revela la moraleja. Esto contrasta con una narración que gire en torno a una premisa, en la que los elementos del argumento del ponente se exponen a lo largo de toda la charla. Pese a que TED tiene reputación de contar con excelentes narradores, lo cierto es que la mayoría de los ponentes dan charlas con narraciones que giran en torno a una premisa. Las TED Talks con narraciones en torno a una premisa suelen incluir anécdotas a varios niveles que interpretan un papel más secundario que protagonista.

Habitualmente, los ponentes que optan por una narración construida en torno a una historia relatan sus experiencias en primera persona. El ejemplo más famoso de esta categoría es la TED Talk de Jill Bolte Taylor «El poderoso derrame de iluminación».[55] Pese a que analizaré la construcción del argumento en mayor detalle en el capítulo siguiente, propongo reducir la historia de Taylor a su esencia más pura.

Jill empieza por explicar a qué se dedica y por qué. Sabemos que es una investigadora que estudia distintas enfermedades mentales en el Departamento de Psiquiatría de la Harvard Medical School. Escogió este camino en la vida para ayudar a las personas diagnosticadas con esquizofrenia, su hermano incluido. El 10 de diciembre de 1996, a los 37 años de edad, al despertarse Jill descubrió que estaba experimentando un tipo extraño de derrame cerebral provocado por la explosión de un vaso sanguíneo que le afectaba a los centros del lenguaje ubicados en el hemisferio izquierdo del cerebro. Mientras se esforzaba por entender qué estaba sucediendo y cómo pedir ayuda, sintió la euforia de lo que significa aparcar a un lado la realidad individual de su cerebro izquierdo y vivir en la conciencia colectiva pura del hemisferio derecho. Por suerte, logró utilizar los efímeros momentos cognitivos de su cerebro izquierdo suficientes veces como para telefonear a un colega, quien le envió una ambulancia. Tras ser sometida a cirugía tres semanas después para extirparle un coágulo sanguíneo del tamaño de una pelota de golf, invirtió los ocho años siguientes en realizar una lenta pero en última instancia plena recuperación. Concluye su ponencia de manera espectacular con la moraleja:

Creo que cuanto más tiempo pasemos eligiendo utilizar los profundos circuitos que

nos dan paz de nuestro hemisferio derecho, más paz podremos proyectar al mundo y nuestro planeta será más pacífico. Y pensé que valía la pena compartir esta idea.

Quizá una descripción más apta sería afirmar que las narraciones que giran en torno a una historia están dominadas por una historia porque los ponentes se salen esporádicamente de la historia para interpretar lo que está ocurriendo o para internarse por tangentes importantes. Por ejemplo, la señora Taylor se alejó de su narración en torno a una historia en una ocasión al principio de su discurso para ofrecer una explicación clínica necesaria del funcionamiento del hemisferio derecho, el sensorial, y el hemisferio izquierdo, el analítico. Y hasta el final, ése fue el único momento en el que no revivió en primera persona su historia.

CONSEJO 9: Formula el argumento lógico que demuestra tu idea digna de difusión.

Si tu idea central forma la columna vertebral de tu charla, entonces el argumento lógico residiría en las costillas. Y esto es así tanto si construyes tu discurso centrándote en una historia como en una premisa. Puesto que las narraciones que giran en torno a historias tienen una potente moraleja y, en cambio, parten de una premisa menos sólida, el mejor modo de entender la construcción del argumento lógico consiste en deconstruir las TED Talks en las que la narración está guiada por una premisa. Y para ello es preciso entender el uso de la lógica al hablar en público.

Ningún análisis de la lógica está completo sin refrescar la diferencia entre el razonamiento inductivo y el deductivo. De acuerdo con su definición más estricta, el razonamiento inductivo demuestra un principio general (la idea digna de compartir) destacando un grupo de eventos, tendencias u observaciones específicos. En cambio, el razonamiento deductivo va construyendo paulatinamente un principio específico (de nuevo, la idea digna de compartir) mediante una cadena de declaraciones cada vez más acotadas.

Pese a que yo abordo ambos modos de construir un argumento, conviene tener en cuenta que, en su forma académica literal, ambos son muy difíciles de aplicar a la construcción del discurso. Incluso después de visionar cientos de magníficas TED Talks, me cuesta desentrañar la construcción lógica del orador, y no porque esté ausente o mal enmarcada, sino porque es tan sutil como conviene que sea. Pese a estos desafíos, entender el razonamiento inductivo y deductivo es clave para redactar un buen discurso.

Con el razonamiento inductivo, el principio general concluyente se ve respaldado por las pruebas, pero no con una certeza absoluta, porque habitualmente no es factible observar todos los casos posibles. Imagina, por ejemplo, que trabajas en un refugio de animales. Tu trabajo diario consiste en lavar a los perros que llegan al refugio para quitarles las pulgas. Puesto que los perros que llegan tienen pulgas, llegas a la conclusión de que todos los perros son pulgosos. Y, ciertamente, es una conclusión razonable, sobre

todo dadas las pruebas convincentes que manejas. Pero si un día te encuentras a un perro sin pulgas, entonces se demostraría que tu conclusión es errónea. Incluso aunque la conclusión de que la mayoría de los perros tienen pulgas presenta la misma vulnerabilidad, ya que es posible que sólo estés observando a un subconjunto concreto de caninos con picor.

A pesar de que el razonamiento inductivo se considere un planteamiento que evoluciona de abajo arriba, el principio general puede revelarse tanto al principio como al final. Recurriendo al mismo ejemplo, que desde luego no es una idea que merezca compartirse, puede utilizar cualquiera de estas dos fórmulas: (1) He observado a cientos de perros y todos tenían pulgas. Por lo tanto, todos los perros tienen pulgas; o bien (2) Todos los perros tienen pulgas. Lo sé porque he observado a cientos de ellos. Y todos tenían pulgas.

¿Es mejor revelar el conocimiento inductivo clave al principio o al final de la charla? Pues resulta que hay un término medio. Cuando se revela el principio general al comienzo, los oyentes son capaces de seguir fácilmente la idea. Es menos probable que se pregunten: «¿Adónde va todo esto?». Y aunque a todos nos gusta el suspense, sólo somos capaces de aguantarlo en ciertas dosis. Si extirpa el suspense del argumento lógico, puede invertir su «presupuesto para suspense» en otros aspectos del discurso. Por otro lado, el hecho de revelar la idea al principio resulta más efectivo cuando se trata de una idea que cualquier persona sensata aceptaría sin más. Por descontado, hay ocasiones en las que puede querer construir el suspense y sólo debería revelar la idea crucial al final. No existe un modo ideal de hacerlo, aunque mi recomendación es compartir la idea al principio en las charlas largas (18 minutos), ya que es un lapso bastante largo para esperar a la gran revelación.

Para aplicar el razonamiento inductivo a hablar en público, debemos guardarnos los mejores fragmentos, relajar unas cuantas limitaciones y, por consiguiente, transformarlo en algo útil. Yo lo denomino «grupos de premisas» útiles.

Del mismo modo que el razonamiento inductivo empieza o concluye con un principio general, también lo hacen los grupos de premisas. Hasta aquí, no hay ninguna diferencia.

Cuando el razonamiento inductivo se construye ensamblando colecciones de eventos, tendencias u observaciones, se crea un grupo de premisas mediante el encadenamiento de afirmaciones cada vez más provocadoras. Cada afirmación provocadora desencadena una pregunta. Para que tu lógica fluya como la seda, tu trabajo consisten en plantarte y, acto seguido, responder la siguiente pregunta más acuciante del público. Si haces una afirmación extremadamente provocadora, entonces deberás empezar por contestar «¿por qué?» y exponer motivos, observaciones o causas. Si la afirmación puede aceptarse de manera más razonable, entonces deberás abordar el «cómo» en pasos o métodos. En función de la afirmación, puedes desencadenar un quién, qué, dónde, cuándo o alguna otra pregunta. Al margen de la pregunta formulada, ten en cuenta que el conjunto de respuestas debe quedar estrictamente descrito con un nombre plural como *razones* o *pasos*. Las respuestas pueden ordenarse por flujo, por ejemplo por procesos o pasos cronológicos, o bien por prioridad, de mayor a menor.

A título de ejemplo, piense en la charla que Charlie Todd dio en TEDxBloomington en 2011.[56] Todd es fundador de Improv Everywhere, un colectivo de bromistas con sede en Nueva York que provoca escenas de caos y diversión en espacios públicos. Dicho de otro modo, el señor Todd y su compañía institucionalizaron el concepto de *flash mob* no violenta dos años antes de que el término se acuñara siquiera.

La TED Talk del señor Todd fue muy entretenida, breve, con poco más de once minutos, y transmitía una idea ajena a toda polémica digna de compartir. De ahí que le resultara viable reservarse su revelación, «aceptar que no hay un modo bueno o malo de jugar para poder disfrutar más», hasta el final de la ponencia. Charlie empieza su charla con un prólogo en el que explica que formó Improv Everywhere cuando se mudó a Nueva York y no disponía de un escenario disponible para actuar y hacer sus números cómicos. Esa apertura desencadena la pregunta: «¿Cómo se crea un escenario donde improvisar al aire libre?». E, ilustrando su charla con vídeo y fotografías en los que documenta sus misiones, responde con cinco métodos:

1. Montando una escena en un lugar público que sea una experiencia positiva para los demás y les aporte una buena anécdota que explicar.
2. Eligiendo ubicaciones que atraen a público de manera natural.
3. Aprovechando los activos que ya forman parte del entorno.
4. Creando un proyecto específico para una localización.
5. Escogiendo utilizar ocasionalmente el tiempo libre de un modo inusitado.

CONSEJO 10: Llega a los corazones y las mentes de tu público con premisas y pruebas.

En algún momento de tu educación formal probablemente te enseñaron que las comunicaciones efectivas se estructuran mediante cinco elementos: una introducción, una trama dividida en tres partes y una conclusión. También pueden haberte enseñado a incluir los tres modos aristotélicos de persuasión: *ethos* (credibilidad del orador), *pathos* (emoción) y *logos* (lógica), en tus discursos. Estoy completamente de acuerdo con estas pautas; son un buen trampolín para estructurar un discurso inspirador. Sin embargo, si te detienes justo en este nivel de conocimiento, entonces es probable que tu discurso sea aburrido.

Imagínelo en las manos de dos tipos de oradores: el primero, un narrador meramente emocional, y el segundo, un educador puramente lógico. El narrador puramente emocional puede entretener con su brillantez mientras comunica toda una gama de emociones. Pese a que la historia tenga una moraleja convincente, como espectador deberás esforzarte para destilar de su idea el porqué, el cómo y el qué. En muchos casos, no serás capaz de recomponerla, y los huecos que queden coartarán tu inspiración.

Por el contrario, piensa en qué sucede cuando escuchas a un educador puramente lógico. Hasta que descubrí TED, me sentía culpable por ser de ese tipo de

conferenciantes. Estaba en disposición de proporcionar una justificación racional al argumento particular o el negocio concreto que me ocupaba y, sin embargo, me costaba persuadir al público porque no les proporcionaba las pruebas que les permitieran asimilar emocionalmente lo que les decía.

La revelación que experimenté viendo vídeos TED es que los oradores más convincentes mezclan premisas y pruebas. No es preciso combinar estos ingredientes en proporciones exactas. Como regla general, cuanto más complejo el argumento, más premisas se necesitarán. Ampliando la metáfora del cuerpo, la idea digna de difusión es la columna vertebral, las premisas son las costillas y las pruebas son la carne. Y necesitas las tres para que tu discurso se alce por sí solo.

TABLA 2.1 Discurso de cinco elementos con premisa y prueba

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	Paso 1	
Parte A	Paso 3	Paso 2
Parte B	Paso 5	Paso 4
Parte C	Paso 7	Paso 6
Conclusión	Paso 8	

La tabla 2.1 presenta un resumen aplicable a una TED Talk basado en la habitual estructura de cinco elementos fundamentada en premisas y pruebas. En el resumen, el orador empieza con una introducción (paso 1) y luego hace una transición suave hacia la parte A de la charla. Puesto que el público suele necesitar emoción antes que razón, la parte A empieza con una prueba (paso 2), seguida por una premisa (paso 3). La premisa es el conocimiento racional, la explicación o la proposición derivada del punto de la prueba. A continuación, el orador repite este patrón en las partes B y C al tiempo que alterna entre la prueba y la premisa entre los pasos 4 y 7. Por último, termina con la conclusión (paso 8).

Al igual que la estructura básica de cinco elementos, este resumen mejorado pretende ser más un punto de partida que un corsé. Algunos oradores se saltan alguno de los ocho pasos. Otros prefieren anunciar su premisa en primer lugar y luego demostrarla con pruebas. Y muchos de ellos ajustan el número de partes del cuerpo del discurso. Las variaciones son casi ilimitadas.

Hasta ahora, todo ha sido bastante abstracto e imagino que te mueres por conocer algún ejemplo real. ¡No te he dado ninguna prueba todavía! De manera que veamos cómo Charlie Todd adaptó y aplicó este resumen a su charla. Como puedes ver en la Tabla 2.2, Todd adaptó el resumen básico dividiendo el cuerpo de su discurso en cinco partes principales, en lugar de tres.

TABLA 2.2 Resumen de la TED Talk de Charlie Todd «La experiencia compartida del

absurdo»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) Empecé Improv Everywhere hace 10 años cuando me mudé a Nueva York y no tenía un escenario donde actuar y hacer comedia	
Parte A	(3) Provocar una escena en un lugar público que sea una experiencia positiva para los demás y les dé una anécdota divertida que contar	(2) Videoclip del trayecto en metro sin pantalones*
Parte B	(5) Elección de ubicaciones que atraigan a público de manera natural	(4) Videoclip «Mirar más hacia arriba»†
Parte C	(7) Aprovechar los activos que ya forman parte del entorno	(6) Videoclip de «Operación Best Buy»‡
Parte D	(9) Hacer un proyecto específico para un lugar	(8) Videoclip de la «Escalera automática ¡Choca esos cinco!»§
Parte E	(11) Elegir de vez en cuando emplear el tiempo libre de un modo inusitado	(10) Seis ejemplos respaldados con diapositivas
Conclusión	(12) De niños, no nos cuestionamos el juego. De adultos, tenemos que reaprender que no hay una manera buena ni mala de jugar.	

* Todd, Charlie. «No pants subway ride (2002)». Improv Everywhere. <http://youtube.com/watch?v=217mhbpADN0>.

† Todd, Charlie. «Look up more». ImprovEverywhere. <http://youtube.com/watch?v=RSBXS1npqNI>.

‡ Todd, Charlie. «Look up more». ImprovEverywhere. <http://youtube.com/watch?v=KgUIbPfhSuo>.

§ Todd, Charlie. «High five escalator». ImprovEverywhere. <http://youtube.com/watch?v=Abt8aAB-Dr0>.

En la parte A, Todd demuestra su primer «cómo» mostrando y narrando un vídeo de una broma absurda gastada a una viajera del metro de Nueva York y al resto de los pasajeros. La anécdota evoluciona como sigue. Una mujer está leyendo un libro en un vagón de metro. Dos hombres viajan sentados delante de ella, conversando. Cuando el metro se detiene en la primera estación, la mujer alza la vista y ve a un hombre que acaba de entrar vestido con abrigo, bufanda… y unos calzoncillos bóxer amarillos a topos. En las seis paradas siguientes entran otros seis hombres vestidos de manera parecida, pero no se comunican entre ellos. Por último, una mujer entra en el metro con una bolsa de lona y ofrece pantalones de rebajas a un dólar. Los hombres se ponen los pantalones, salen del tren y se dirigen a sitios distintos.

CONSEJO 11: No sobrecargues demasiado la charla.

El mayor riesgo que afronta un orador al construir una TED Talk es contar con demasiado contenido. Cuando revises tu charla, la primera pregunta que debes formularte es si un fragmento determinado añade algo a tus premisas o a tus pruebas. En

el caso de la TED Talk de Charlie Todd, las cinco partes del cuerpo de su discurso pasan esta pantalla. La pregunta siguiente es si necesitas absolutamente, sin duda alguna, todas las partes, sobre todo cuando su cifra supera el número mágico de tres.

En general, es buena idea que el tipo de pruebas que se utilizan sean coherentes. Las cuatro primeras partes del discurso de Todd presentaban una agradable estructura paralela. Cada parte tenía un «cómo» sostenido por un ejemplo en vídeo que Todd narraba. En cambio, la quinta parte contenía un batiburrillo de seis ejemplos respaldados por diapositivas en lugar de vídeos. Debido a que el tratamiento era tan distinto, esta parte del discurso parecía metida a toda prisa con calzador. Parecía que Todd quisiera desplegar ante el público su trabajo de toda una vida. Y su trabajo es magnífico, pero la quinta parte, la parte E de la tabla 2.2, le arrebató fuerza a su discurso. Podría haber descargado ejemplos adicionales y haber desplazado la premisa del tiempo libre a su introducción o dejarla para la conclusión.

CONSEJO 12: Utiliza pruebas que desencadenen una respuesta emocional.

Suele caerse en el error de que las historias como las que narró Todd son el único modo de conectar con el cerebro derecho. Y aunque yo mismo creo que las anécdotas e historias son la mejor forma de hacerlo, es posible presentar pruebas de muchos otros modos, como por ejemplo, mediante estadísticas, citas, ejemplos e incluso situaciones hipotéticas. Exploremos cada una de estas formas no basadas en anécdotas. Empecemos por las estadísticas.

El sitio web 43Things.com tiene más de tres millones de suscriptores que enumeran sus objetivos, comparten su progreso y se felicitan mutuamente. Uno de los aspectos más interesantes de este sitio web es un resumen de los objetivos más populares de las personas, llamado «43 Things Zeitgeist». El objetivo de «escribir un libro» se sitúa cerca de la cúspide de la lista, con aspiraciones similares como «adelgazar», «enamorarme» y «ahorrar». Con este contexto general relevante, analicemos cómo el ponente de TED2011 Matt Cutts[57] desglosó la estadística de lo que realmente hace falta para escribir un libro:

También descubrí que si uno quiere realmente algo lo suficiente, puede hacer cualquier cosa durante 30 días. ¿Habéis querido escribir una novela alguna vez? Cada noviembre, decenas de miles de personas intentan escribir su propia novela de 50.000 palabras, de cero, en 30 días. Resulta que todo lo que tienes que hacer es escribir 1.667 palabras al día durante un mes. Así que lo hice. Dicho sea de paso, el secreto es no irse a dormir hasta que no hayas escrito tus palabras diarias. Puede que duermas menos, pero terminarás tu novela. Ahora, ¿es mi libro la próxima gran novela americana? No. Lo escribí en un mes.

Las citas son una segunda forma de prueba sin historia que suele utilizarse durante

los discursos. Puesto que se han sobreutilizado hasta el punto de convertirse en clichés, sólo defiendo utilizarlas cuando la persona a quien se cita es o bien el tema del discurso o un personaje importante. Al comienzo de su TED Talk, el activista social Bunker Roy[58] declaró que Mahatma Gandhi fue una influencia importante aunque invisible, un mentor, en los esfuerzos de Roy por construir una universidad para los pobres del entorno rural donde pudieran compartir conocimientos tradicionales valiosos:

Y pensamos que estas personas deberían saltar a la palestra y mostrar que el saber y las habilidades que tienen son universales. Que hace falta usarlos, aplicarlos, que hay que mostrarle al mundo que estas habilidades y saberes son importantes incluso hoy. Por eso el colegio funciona siguiendo el estilo de vida y trabajo de Mahatma Gandhi. Se come en el suelo, se duerme en el suelo, se trabaja en el suelo. No hay contratos […]

Y con Gandhi firmemente establecido como un personaje relevante en su discurso, Roy concluyó su ponencia con una cita que resume su mensaje de dar voz a los pobres marginados del entorno rural:

Voy a terminar con una cita de Mahatma Gandhi: «Primero te ignoran, luego se ríen de ti, después te atacan y entonces ganas».

Ya sean familiares o esotéricos, los ejemplos quizá sean la forma más habitual de pruebas sin anécdota utilizadas tanto en TED Talks como en otros discursos. En este caso, la gurú de la autoayuda Susan Cain[59] cita a tres personas como ejemplos, incluido el omnipresente Gandhi, inmediatamente después de exponer su premisa:

De hecho, algunos de nuestros líderes transformacionales en la historia eran introvertidos. Les daré algunos ejemplos: Eleanor Roosevelt, Rosa Parks, Gandhi. Todas estas personas se describían como tranquilas, de tono suave e incluso tímidas. Y todas ellas fueron el centro de atención, incluso cuando cada hueso de su cuerpo les decía no hacerlo. Y esto en sí parece tener un poder especial, porque se podría pensar que estos líderes estaban al mando no porque les gustara dirigir y no por el placer de ser el centro de atención; hicieron eso porque no tenían opción, porque se vieron obligados a hacer lo que pensaron que era correcto.

Las situaciones hipotéticas son una de las formas más elegantes de prueba sin historia, porque estimulan a los espectadores a convencerse. Puesto que se trata de una prueba tan potente, a menudo suele usarse para abrir o cerrar una ponencia. El orador puede solicitar a los miembros del público que imaginen un mundo sombrío en el que nadie presta atención a sus consejos y luego libera la tensión invitándolos a imaginarse un mundo luminoso en el que su idea arraiga. O tal como hizo Salman Khan[60] en la conclusión de su charla, el conferenciante puede concentrarse exclusivamente en los

beneficios. La premisa de Kahn es que la enseñanza autodidacta con tecnologías puede elevar a la humanidad hacia un nivel superior de conocimiento. Y lo demuestra así:

Y si eso [la enseñanza autodirigida] es valioso en Los Altos, imaginen lo que hace por el estudiante adulto al que le avergüenza regresar y aprender cosas que debió haber aprendido antes, antes de ir a la universidad. Imaginen lo que hace por un niño de la calle en Calcuta que tiene que ayudar a su familia durante el día, y ésa es la razón por la que no puede ir a la escuela. Ahora puede dedicarle dos horas diarias y compensar, o ponerse al corriente y no sentirse avergonzado sobre lo que sabe o no sabe.

CONSEJO 13: Usa las cadenas de las premisas para las ideas radicales o con matices dignas de ser difundidas.

Hasta ahora hemos observado en profundidad un tipo de narrativa: el grupo de premisas inductivas. De hecho, se trata de la estructura más habitual en las TED Talks, ya que la mayoría de las ideas dignas de difusión no son demasiado contrarias a la intuición. Muchos ponentes interpretan el papel del recordatorio profesional instándonos a hacer las cosas que sabemos que deberíamos hacer o a pensar tal como sabemos que deberíamos pensar. Estos ponentes no sólo nos vuelven a poner la idea delante de la nariz, sino que lanzan un buen anzuelo y nos proporcionan algunos trucos y consejos para construir nuevos hábitos.

En ocasiones, el ponente tiene una idea digna de difusión que desafía con vehemencia la sabiduría convencional. En tal caso, los grupos de premisas inductivas no funcionan, porque se basan en un proceso que deja margen para la duda. (Recuerda, si topas con un perro sin pulgas, entonces tu principio general «todos los perros tienen pulgas» se desmorona.) Por suerte, existe otro tipo de estructura narrativa en la que el truco está en utilizar el razonamiento deductivo.

Retomando la definición de manual estricta, la lógica deductiva empieza con la exposición de un principio, regla o ley aceptado de manera general y exento de polémica. Es fundamental que no sea polémico porque hay que conseguir que el público se convenza de nuestro argumento; si ponen en duda lo primero que digas, van a estar batallando contigo todo el tiempo. Una vez establecido el primer principio, el razonamiento deductivo va encadenando premisas cada vez más específicas pero también aceptadas de manera general. Por este motivo, este tipo de razonamiento se describe como «de arriba abajo». Al final, el ponente acostumbra a llegar a una conclusión a menudo sorprendente, una idea digna de difusión. Puesto que se basa en una serie de verdades, dicha idea tiene la fuerza de demostrarse con una certidumbre absoluta.

Como parece que siento una inclinación especial por los ejemplos con perros, ahí va otro: (1) Todos los perros tienen pulgas. (2) Todas las pulgas muerden. (3) Las

mordeduras de pulga pican. (4) Los animales, que carecen de control de impulsos, se rascan las picaduras. (5) Los perros son animales sin control de los impulsos. (6) Por consiguiente, todos los perros se rascan. Sí, es un ejemplo un poco tonto y desde luego no es una idea digna de difusión, pero ayuda a explicar este asunto. Como mínimo, se trata de un proceso en tres pasos con una premisa principal, una premisa secundaria y una conclusión que las enlaza. La cadena puede ser infinita. Además, téngase en cuenta que mientras que el razonamiento inductivo puede incluir la gran revelación tanto al principio como al final, con el razonamiento deductivo la idea se revela invariablemente al final del discurso.

Como su contrapartida inductiva, el razonamiento deductivo sin modificar es demasiado rígido para hablar en público. La clave para transformarlo y usarlo en las TED Talks consiste en reconocer que cada paso de un argumento deductivo es un eslabón de una cadena lineal. Cada eslabón plantea una pregunta que responde el eslabón siguiente de la «cadena de premisas».

Las cadenas de premisas mejor construidas son las cadenas de «porqués». Si alguna vez ha mantenido una conversación con un niño de seis años, las ha visto en acción. Los adultos temen el cuarto o el quinto *porqué* porque se vuelve verdaderamente difícil responder a partir de ese punto, y contestar con un airado «¡Porque sí!» no te otorga ningún premio como padre. Cuando seas capaz de contestar a porqués con una profundidad progresiva, obtendrás una solución muy elegante.

También puedes tener cadenas de clases muy distintas, incluidas cadenas de cómos, cadenas de qués… cadenas de prácticamente lo que sea. Es más, puedes responder a distintas preguntas, avanzando, por ejemplo, del porqué al cómo y al qué. El requisito crítico, y digo crítico con todo su peso, es que cada eslabón de la cadena responda la pregunta más acuciante suscitada por el eslabón anterior. Si no lo consigues, tu argumento se derrumbará.

En un discurso con una introducción, un cuerpo dividido en tres partes y una conclusión, puedes plantear una premisa general, tres premisas menores y una potente revelación final. Esto es precisamente lo que sir Ken Robinson[61] hizo en su charla, tal como se refleja en la Tabla 2.3.

En lugar de exponer su gran idea desde el principio, sir Ken fue avanzando paulatinamente hacia ella aplicando el marco de situación-complicación-resolución. (Muchas personas denominan «problema-solución» a este formato, pero yo prefiero dividirlo en tres fases, ya que los oyentes necesitan contexto antes de poder apreciar que el problema se agrava por la complicación.) La estructura de situación-complicación-resolución ofrece el modo más eficaz de conducir al público por un viaje en tres partes que cambie su perspectiva o lo impulse a actuar. En la primera parte se describe la situación de una manera bastante neutra. Un buen modo de hacerlo consiste en imaginar que se está proporcionando información de contexto a una persona inteligente e interesada, pero sin conocimientos previos significativos. En la segunda parte, la sección de la complicación, se engancha al público revelando por qué el estado actual del mundo es defectuoso. Pero esos fallos pueden no ser sólo problemas, sino oportunidades

ocultas. En la parte final, se ofrece una solución que resuelve de manera limpia y completa los problemas o arneses de las oportunidades que se han citado antes.

Sir Ken comienza su cadena de premisas con la primera observación exenta de polémica que puede efectuar acerca del tema de la creatividad en la educación. Partiendo de algo con lo que cualquier oyente sensato estaría de acuerdo es una de las prácticas mejores y más contrastadas en el arte de la persuasión. Cualquier afirmación genera una multitud de preguntas potenciales. Tal como he mencionado anteriormente, el trabajo del ponente consiste en abordar primero la pregunta más acuciante. En este caso, es razonable asumir que pocos oyentes necesitan saber por qué la creatividad es tan importante como la alfabetización. Sir Ken lo da por consabido. La pregunta más acuciante entonces es: «¿De verdad necesitamos enseñarles a los niños nociones básicas de cómo ser creativo?».

TABLA 2.3 Resumen de la TED Talk de sir Ken Robinson «¿Matan las escuelas la creatividad?»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) La creatividad es tan importante como la alfabetización	
Parte A	(3) Los niños son inherentemente creativos	(2) Compartir anécdotas acerca de: (a) Una niña de seis años que dibujó a Dios. (b) Su hijo interpretando a José en un pesebre viviente
Parte B	(5) Sin embargo, estamos educando a los niños sin aprovechar su capacidad creativa para satisfacer las necesidades de la sociedad industrializada. En lugar de crear un mundo mejor, simplemente estamos alimentando la inflación académica	(4) Combinación de: (a) una cita de Picasso, (b) una anécdota acerca de su traslado a Estados Unidos y (c) una estadística de la UNESCO
Parte C	(7) En su lugar, deberíamos aceptar y aprovechar la diversidad de la inteligencia humana	(6) Narra una historia acerca de Gillian Lynne, que tuvo una carrera de éxito como bailarina y coreógrafa
Conclusión	(8) Por lo tanto, debemos educar a los niños en todo su ser, de manera que puedan construir un futuro mejor tanto para ellos como para el planeta	

En la primera parte de su charla (la parte A de la Tabla 2.3), sir Ken responde a esta pregunta con un no rotundo. Los niños nacen siendo seres creativos. Ése es el final del segmento de la «situación» de su argumento. Sin embargo, esto plantea la siguiente pregunta lógica: «Entonces, ¿dónde está el problema?». La segunda parte de su charla expone la complicación de que los sistemas educativos actuales potencien el desarrollo lógico del cerebro izquierdo y dejen de lado la expresión creativa del cerebro derecho. Y

esto plantea el siguiente interrogante: «De acuerdo, ¿y eso es necesariamente malo en sí mismo?». Aún dentro de la parte de la «complicación» de su discurso, sir Ken responde argumentando que el sistema actual no nos hace ni más felices ni más productivos; más bien al contrario, sencillamente nos aboca a una inflación académica.

El público, que en este punto percibe hallarse ante el punto álgido del problema, busca una solución. La tercera parte del discurso de sir Ken revela que nuestra mayor esperanza radica en aceptar la diversidad de la inteligencia humana. Pese a que su exposición ya está completada, el público aprecia cuando un ponente envuelve su conclusión en un bonito paquetito de regalo y la verbaliza explícitamente. Y eso es precisamente lo que sir Ken hace con sus palabras finales:

Lo que TED celebra es el regalo de la imaginación humana. Debemos usar este regalo de una manera sabia para poder evitar algunos de los escenarios sobre los que hemos hablado. Y la única manera es ver lo ricas que son nuestras capacidades creativas, y ver la esperanza que nuestros hijos representan. Y nuestra tarea es educar su ser completo para que puedan enfrentarse al futuro. A propósito, puede que nosotros no veamos ese futuro, pero ellos sí lo van a ver. Y nuestro trabajo es ayudar a que ellos hagan algo de ese futuro.

Muchos análisis de la estructura narrativa se centran menos en el argumento lógico y más en los patrones de organización. Entre los ejemplos más comunes figuran:

- *Problema-solución.* Enmarca el problema. Comparte la solución. Subraya las ventajas. Invita al público a pasar a la acción.
- *Alternativas.* Comparte el punto de vista de los defensores de una cara de un tema. Y luego comparte el punto de vista de los que abogan por lo contrario. Por último, comparte tu punto de vista más iluminado.
- *Demostración.* Revela algún objeto interesante. Expón sus características y ventajas. Explica al público cuándo y cómo pueden hacerse con uno.

Para charlas más convincentes, yo me inclino por el planteamiento de «premisa-prueba», porque es posible superponer cualquier patrón organizativo. Por ejemplo, tanto Charlie Todd como Ken Robinson utilizaron el patrón habitual de problema-solución, pero aplicaron enfoques narrativos lógicos distintos. Además de flexibilidad y pureza argumentativa, la estructura de premisa-prueba concentra la atención en ese gran objeto brillante: la idea digna de difusión.

Ahora que comprendes mejor los cimientos lógicos de tu discurso, ha llegado el momento de entender en más profundidad cómo seleccionar y contar historias con impacto.

Capítulo 3

CÓMO CONTAR TU HISTORIA

CONSEJO 14: Utiliza anécdotas de tus vivencias personales.

Si tu objetivo es aburrir a los espectadores hasta que acaben arrancándose el pelo a mechones y se saquen los ojos, entonces avasállalos con hechos durante los dieciocho minutos que dura una charla TED Talk... aunque los organizadores de TED jamás te permitirían que lo hicieras. Todas las ideas dignas de difusión deben vestirse con una historia que merezca la pena contar. Cada fragmento de tu discurso, la introducción, el nudo y la conclusión, ofrece una oportunidad para contar una historia. Puedes elegir entre presentar una narración basada en una única anécdota descrita en detalle, o tal vez te interese más narrar una secuencia de anécdotas que sirvan como prueba en una narración basada en premisas.

La primera pregunta que cabe formularse es qué anécdota o anécdotas contar. La respuesta fácil es que siempre es mejor recurrir a episodios extraídos de vivencias o de observaciones personales. Imagina que eliges explicar la lección más importante que has aprendido en la vida. Tu historia se convierte en cómo y cuándo la aprendiste. Si has sobrevivido hasta la edad adulta, entonces seguramente tienes incontables anécdotas de perseverancia frente al fracaso. Las vidas ordinarias están salpicadas de momentos extraordinarios. Y tus historias pueden inspirar a otros; basta con que aprendas a compartirlas con plena fuerza emocional.

En un momento dado, las historias pueden acabar haciendo que el público se sienta bloqueado o desbordado. Quienes se sienten bloqueados piensan que sus vidas son ordinarias y que no han tenido experiencias fuera de lo común. Pero, si se reflexiona bien, cualquiera se da cuenta de que esto es una tontería. Todos nosotros experimentamos al menos una epifanía al día en nuestras asombrosas vidas. Cuando conectes con tus emociones en todo momento, verás centenares de anécdotas danzando a tu alrededor. Ese grado de sensibilidad puede hacer que te sientas desbordado. Uno sabe que está desbordado cuando intenta exprimir una vida entera de revelaciones en una TED Talk de dieciocho minutos de duración. La panacea para ambas enfermedades es encontrar una historia con un tema central profundamente personal. A continuación te indico tres apuntes para contar historias que te ofrecen una cura instantánea.

Apunte 1. Una lección

Si pudieras remontarte en el tiempo y darte una lección, ¿cuál sería? Un planteamiento seguro pero no por ello con menos impacto es darle esa lección a tu yo profesional. Probablemente tengas un montón de lecciones entre las cuales escoger, pero

tienes que decidirte sólo por una. Aquí va una de las mías. Al comienzo de mi vida profesional creía que la señal del verdadero éxito era ser tan asombroso en mi trabajo que mi director me dejara en paz. Durante toda una década viví en este estado de ignorancia, hasta que un director magnífico me abrió los ojos al poder de buscar y aceptar las críticas constructivas de manera continua. Desde entonces, he deseado haber tenido una máquina del tiempo para poderle propinar a mi yo más joven un puntapié en el trasero.

Y algunas personas a quienes les he contado esta historia también querrían tener una máquina del tiempo para poder haber advertido a su yo más joven de algo que podría haber evitado un único evento catastrófico. No recomiendo este tipo de lecciones por varios motivos. Pese a que conectarás con las personas del público mostrando vulnerabilidad, harás que acaben compadeciéndose por lo que te ocurrió. No podrán ayudarte y no serán capaces de aplicar tu advertencia a sus propias vidas, que es el objetivo de todo este asunto. En vez de ello, céntrate en una verdad eterna. La mía es «El viaje es la recompensa». Pese a no tratarse de una idea nueva, la magia está en compartir la historia de cómo me sentía antes de asumir mi verdad, la experiencia del momento exacto en que entendí su significado, y las explicaciones de cómo ha sido mi vida desde entonces.

Apunte 2. El momento decisivo

¿Cuál fue *el* momento decisivo que cambió de manera más radical el curso de tu vida? Pese a que puede tratarse de un momento en el que hayas vivido un gran triunfo o una gran alegría, las anécdotas más potentes emanan de la pérdida, el dolor, el terror o el fracaso. De nuevo, puedes apostar sobre seguro y centrarte en anécdotas profesionales, o bien puedes profundizar más con vivencias personales. Si estás impartiendo un discurso humorístico, entonces escoge el momento más bochornoso como momento decisivo.

Si te internas por sendas más sombrías y personales, recuerda que debes aliviar al público reconduciéndolo hacia la luz y la esperanza. En su charla en TEDx Rainier, Leslie Morgan Steiner[62] compartió la idea digna de difusión de ayudar a las víctimas de violencia doméstica a salir de sus «locas historias de amor» implorando a todo el mundo que explicara en voz alta los primeros signos de advertencia de maltrato. Leslie alternó entre espantosas descripciones de maltrato durante su primer matrimonio, como que la apuntaran con una pistola en la cabeza, e imágenes felices de su vida con su cariñoso marido en su segundo matrimonio, incluyendo menciones a sus tres hijos, un perro labrador negro y una minifurgoneta Honda Odyssey. Y un dato importante, concluyó su charla con una imagen de un mundo libre de violencia doméstica donde todas las familias viven en un hogar seguro y pacífico.

Para que una buena historia se convierta en una gran historia, presenta el momento decisivo como un momento de elección. Las elecciones entre el bien y el mal son demasiado fáciles y demasiado evidentes. En su lugar, presenta elecciones entre dos

bienes o, mejor aún, entre dos males. Para añadir un poco más de suspense, explica que pasaste por alto la elección durante un tiempo mientras la situación iba complicándose.

Apunte 3. Superar las debilidades

¿Qué debilidad temprana te ha llevado a encontrar tu pasión? Muchas personas desarrollan su mayor fuerza alimentados por la ansiedad de ocultar o compensar alguna debilidad anterior percibida. A la mayoría de los grandes oradores les aterraba hablar en público al principio. Y muchas personas que han realizado grandes logros reunieron fuerzas después de que una figura de autoridad les dijera que nunca llegarían a ser nadie. Yo no leí el primer libro de principio a fin hasta los quince años de edad, cuando mi compasivo profesor de inglés de segundo de bachillerato, James Coats, me alumbró el camino para convertirme en un lector y escritor voraz. (Gracias atrasadas también a Clifton Keith Hillegass, el fundador de CliffsNotes, por ayudarme a aprobar la educación secundaria.)

Utiliza uno de estos tres apuntes para narrar historias, el que más te comunique, para encontrar una anécdota digna de compartir.

CONSEJO 15: Desarrolla tu historia utilizando la estructura en tres actos del periplo del héroe.

Si TED hubiera existido cuando el mitólogo Joseph Campbell vivía, seguramente éste hubiera impartido una de las charlas más valiosas de todos los tiempos. En su rompedor libro de 1949, *El héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito*, Campbell formuló su idea digna de difusión combinando miles de años de mitos importantes de todo el mundo con los principios del psicoanálisis moderno. Y definió el «monomito», más comúnmente conocido como «el viaje del héroe», como el patrón narrativo fundamental que trasciende el tiempo, el espacio y la cultura.

Por desgracia, el libro de Campbell es tan impenetrable como valioso. Por suerte, varios guionistas expertos han dado su propia interpretación de esta obra imprescindible para que los conceptos que contienen resulten accesibles a los meros mortales. Entre los individuos más notables que se alzaron en los hombros del gigante original y luego en sus hombros mutuos figuran: Syd Field (*El libro del guión: fundamentos para la escritura de guiones,* 1979), Robert McKee (*El guión: sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones,* 1997), Blake Snyder (*¡Salva al gato!: el libro definitivo para la creación de un guión,* 2005) y Christopher Vogler (*El viaje del escritor,* 2007). Entre ellos, los dos últimos son los más legibles. Lee primero el libro de Vogler, para tener unos buenos cimientos, y luego sigue con el de Snyder para descubrir trucos y técnicas inteligentes para añadir textura.

Los patrones de Vogler y Snyder están diseñados para crear largometrajes de entre 90 y 120 minutos, o incluso más. Una TED Talk de dieciocho minutos sencillamente no puede cubrir un terreno tan extenso. No obstante, cada historia deber tener un número mínimo de elementos. La «fórmula Pixar» a la que se adhiere Matthew Luhn, director de guión en el aclamado estudio de animación, da un marco excelente para los elementos mínimos que se requieren para armar una historia convincente. El punto esencial de la fórmula Pixar es que cada uno de los tres actos debe tener un comienzo y un final claros. El primer acto establece la situación. En el segundo acto se elaboran las complicaciones. Y en el tercer acto se resuelve la situación. En la Tabla 3.1 se comparan los modelos narrativos de Vogler, Snyder y Pixar.

El mejor modo de entender cómo aplicar estos modelos narrativos consiste en deconstruir una TED Talk dada por una persona versada en los métodos de tejer una búsqueda heroica inspiradora. Con su generoso permiso, examinemos la charla que Becky Blanton dio en TEDGlobal 2009, titulada «El año en que estuve desahuciada»[63] a través del prisma del modelo de Christopher Vogler. Puesto que la señora Blanton es periodista y escritora, estamos aplicando literalmente *El viaje del escritor*. Vamos a ello.

CONSEJO 16: Utilice el «mundo ordinario» para presentar a su protagonista y establecer su tema.

El mundo ordinario

Soy escritora y periodista y también soy una persona extremadamente curiosa. Así que en 22 años como periodista, he aprendido a hacer muchas cosas nuevas.

Da igual si al público le gusta o no su protagonista, pero debe ser capaz de ubicarlo para conectar con él y extraer algún aprendizaje de la historia. El mundo ordinario ofrece una posibilidad a los espectadores de asimilar detalles esenciales de los puntos fuertes, la mentalidad, los deseos, las relaciones y los defectos de Becky.

TABLA 3.1 Modelos narrativos de Christopher Vogler, Blake Snyder y la fórmula Pixar

	***EL VIAJE DEL ESCRITOR* DE VOGLER**	**«BEAT SHEET» DE SNYDER**	**FÓRMULA PIXAR**
Primer acto	El mundo ordinario	Imagen de apertura	Érase una vez […], y cada día […]
		Tema establecido	
		Contexto	
	La llamada de la aventura	Catalizador	… hasta que un día…
	El rechazo de la llamada	Debate	

	El encuentro con el mentor		
	La travesía del primer umbral	Desglose en dos	
Segundo acto	Las pruebas, los aliados y los enemigos	Historia B	… y debido a eso
		Diversión y juegos	
	La aproximación a la caverna más profunda	Punto medio	… y debido a eso
	La odisea (el calvario)	Se acercan los malos	… y debido a eso
		Todo está perdido	
		Noche oscura en el alma	
	La recompensa	Descomposición en tres	… hasta que finalmente…
Tercer acto	El camino de regreso	Final	… y desde aquel día…
	La resurrección		
	El retorno con el elixir	Imagen final	Y la moraleja de la historia es…

Dado que Becky tenía menos de siete minutos para dar su charla, condensó su mundo ordinario en una única frase. Pese a que anuncia explícitamente dos puntos fuertes de su personalidad, la curiosidad y la capacidad de aprendizaje, utiliza el truco de etiquetarse con su profesión para eludir la necesidad de aportar más detalles. El estereotipo del periodista moderno es una persona dura e independiente que vive una vida modesta de clase media. Blanton refuerza este estereotipo con su sencillo atuendo, consistente en una camisa gris con las mangas remangadas, un chaleco negro, pantalones negros y unos zapatos cómodos.

Entonces ¿dónde está el defecto trágico? En la mayoría de los protagonistas con más textura, su punto fuerte es también su principal debilidad. Tal como estamos a punto de descubrir, su curiosidad la llevó al corazón de las tinieblas. Este contexto también anticipa un tema central que recorre toda su ponencia: la pregunta dramática de si es o no buena idea alimentar de manera continua la sed de nuevos conocimientos y experiencias.

CONSEJO 17: Utiliza la «llamada de la aventura» para perturbar la vida de tu protagonista y fijarle un objetivo.

Llamada de la aventura

Y hace tres años, una de las cosas que aprendí fue a hacerme invisible. Me convertí en una persona trabajadora sin hogar. Dejé mi trabajo como editora del periódico después de que mi padre falleciera en febrero de ese mismo año, y decidí viajar. Su

fallecimiento me afectó profundamente y había muchas cosas que quería sentir y afrontar en ese momento.

La llamada de la aventura es un catalizador interno o externo que sacude el mundo de tu protagonista. Para ser realistas, el catalizador debería ser una amenaza directa a una necesidad humana fundamental y acostumbra a ser también una amenaza directa a la existencia. Los detonadores externos amenazan el eslabón base de la jerarquía de Maslow, incluidas las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad y las necesidades relacionales. Las personas adoptan medidas extremas para sobrevivir y proteger a sus seres queridos. Las perturbaciones internas que puntúan la autoestima o impiden la autorrealización pueden ser igual de potentes. Tanto las llamadas internas como externas subrayan que el protagonista se siente en cierta medida incompleto y puede verse motivado por aspectos como la superación de una pérdida, la necesidad de evitar una pérdida o caer en tentaciones. La insatisfacción intensa con la vida personal, por ejemplo, ha enviado a muchos héroes en busca de aventuras.

Mientras que las historias normales cuentan con un catalizador que actúa a un único nivel, las grandes historias incluyen una llamada de la aventura que da al héroe un objetivo externo potente, pero un objetivo interno aún más potente. De nuevo, la señora Blanton no decepciona en este aspecto. La pérdida de un familiar desencadena una búsqueda externa de una relación sustitutoria. Además, su frase «había muchas cosas que quería sentir y afrontar en ese momento» permite dilucidar que hay fuerzas interiores imperiosas en juego que afectan su autoestima. Pese a que no lo revela en su discurso, el padre de Becky era alcohólico y maltratador físico. Becky me permitió compartir esto contigo para insuflar esperanzas a otros supervivientes de un maltrato físico:

Me pegaba por cualquier motivo, tanto si lo había como si no. Cuando tenía diez años, apareció con un cinturón. Yo protesté, le dije que no había hecho nada malo. Y él me contestó: «Bueno, seguramente has hecho algo que se me ha pasado por alto, así que vas a recibir una buena zurra».

No sé por qué lo dije, pero le sugerí: «¿Por qué no me dejas escribir una redacción acerca de por qué no deberías pegarme». Si él hubiera tenido que escribir acerca de algo, lo habría hecho acerca de crecer y madurar; fue a la escuela a una edad tardía. De algún modo, en mi mente de diez años, pensé: «Si escribo una redacción, quizá me libre de sus palizas». Lo sopesó y me dejó escribir aquella redacción. Fue la última vez que me pegó. Yo escribía para sobrevivir. Cada vez que se emborrachaba y sacaba el cinturón, le decía: «Déjame escribir una redacción acerca de por qué no deberías hacerlo». Aprendí a escribir redacciones convincentes de niña. Y luego simplemente continué haciéndolo.

Las elecciones de bajo riesgo con recompensas garantizadas son aburridas. La llamada de la aventura nunca debería ser una decisión fácil. En su lugar, plantee a su

protagonista una disyuntiva difícil entre dos bienes comparables o, mejor aún, entre dos males equivalentes. O, si la aventura ofrece una recompensa potencial importante, debe ir acompañada de bajas posibilidades de éxito y un coste catastrófico en caso de fracaso. En el caso de Blanton, podría haberse quedado en casa mientras su depresión avanzaba o bien podía intentar escapar a cambio de vivir en el margen desesperado de la sociedad.

La llamada de la aventura suele ser la mejor oportunidad para presentar al villano (o para revelar que un personaje del mundo ordinario del protagonista en realidad es un rival). Los rivales no necesitan ser villanos, puesto que también son los protagonistas y héroes de su propia historia. Los villanos crean conflicto porque buscan el mismo objetivo externo y *creen* que la muerte, la destrucción o la derrota del héroe es la única manera de alcanzarlo.

CONSEJO 18: Eleva la tensión con el «rechazo de la llamada» del protagonista.

Regresaremos a la historia de Becky dentro de unos momentos, pero necesito hacer una pausa para llamar tu atención acerca de un par de elementos de la historia para los que no tuvo tiempo en su breve charla. Este consejo cubre el primero, el rechazo de la llamada. El consejo siguiente cubre el segundo, el encuentro con el mentor. Los elementos de la historia no tienen por qué seguir un orden preciso, ni es necesario que estén todos presentes. Sin embargo, si reorganiza o excluye elementos, debería hacerlo siendo plenamente consciente de las consecuencias.

Para que tu historia sea creíble, tus personajes deben realizar las mínimas acciones conservadoras en cada momento del tiempo. Mínimas no significa necesariamente o siempre pequeñas; hay personas que adoptan medidas extremas para combatir circunstancias excepcionales. Por ejemplo, saltarías delante de un tren que se aproxima para apartar a tu hijo del peligro.

En el primer episodio de la serie de la PBS de 1988 *Joseph Campbell and the Power of Myth with Bill Moyers,* Campbell esboza los tres tipos de protagonistas que pueden crearse. En su historia, Blanton se enmarca en la primera categoría: el protagonista con una meta. Se trata de una persona que persigue un objetivo concreto. Y en el proceso de alcanzarlo, esa persona suele experimentar una transformación psicológica o espiritual mucho más significativa que su experiencia física. El segundo tipo de Campbell, el héroe reticente, inicia el viaje en contra de su voluntad. El ejemplo que Campbell utiliza es el de un soldado al que llaman a filas. Un ejemplo más suave, reiterado con frecuencia en el cine moderno, es un niño al que obligan a realizar un viaje por carretera por el país con sus padres. Su tercer tipo, el héroe accidental, ocupa un terreno medio entre el héroe con una meta y el héroe reticente. Haciendo uso de su libertad para decidir, el héroe accidental se ve inmerso en un viaje inesperado. En las leyendas antiguas, este personaje estaba representado por una persona que se adentraba en el bosque siguiendo a un animal mágico. La película *Resacón en Las Vegas* representa una versión cómica más moderna de este arquetipo, con personajes que salen a pasárselo bien y acaban sumidos

en una aventura trágica.

Los tres tipos de protagonista, pero en especial los héroes reticentes, pueden rechazar la llamada de la aventura una o incluso múltiples veces. De hecho, el rechazo de la llamada es otro potente elemento a la hora de generar tensión. Al público le encanta conocer lo que el protagonista tiene que hacer antes de aceptar su destino. Es más, los rechazos sucesivos deberían hacer que el mundo ordinario del protagonista resultara cada vez más inhabitable.

La voz del protagonista puede no ser el único impedimento al compromiso. En muchas historias, el protagonista se ve retenido física o emocionalmente por uno o más guardianes del umbral. Pese a que las limitaciones físicas pueden ser bastante evidentes, las limitaciones emocionales externas pueden ser de lo más variopintas. La más potente entre ellas es cuando los amigos, en lugar de los enemigos, proyectan dudas o ejercen presión social para mantener el statu quo.

Antes de lanzarse en su búsqueda, incluso los protagonistas con una meta, como Becky, pueden rechazar la llamada de la aventura. Ahora bien, puesto que Blanton disponía de un tiempo limitado y una historia salpicada de elementos dramáticos, pudo prescindir de incluir el rechazo de la llamada, pese a que seguramente sí le hizo frente en su vida real.

CONSEJO 19: Organiza un «encuentro con el mentor» para que no se perciba a tu protagonista como alguien especial.

Uno de los grandes errores que cometen los ponentes es relatar la historia de su sensacional éxito personal sin reconocer la ayuda que han recibido a lo largo del camino. Al presentarse como persona con un don, se colocan en un pedestal con respecto al público. No obstante, para que las personas puedan conectar y sentirse lo bastante inspiradas como para aplicar esa sabiduría a sus propias vidas, deben percibir que lo especial es el proceso, no el orador.

Una conferenciante de TED, una escritora con un libro convertido en un superventas desmedido, transgredió sin querer esta regla al mencionar su éxito repentino. Pese a utilizarlo de manera ingenua para contextualizar una broma autodespreciativa acerca de cómo nunca podría superar tal hazaña, el daño ya estaba hecho. No tenía malas intenciones; estaba verdaderamente sorprendida por su éxito, quizá fuera la persona más sorprendida en el planeta. El problema es que compartir su asombro acerca de su propio éxito la colocó en un pedestal. Esta transgresión lógicamente no fue el fin del mundo, pues su charla figura entre las TED Talks más populares, y ha influido positivamente en millones de vidas, incluida la mía propia. No obstante, conviene evitar vanagloriarse o incluso parecer hacerlo.

La cura para este problema pasa por introducir a uno o más mentores que proporcionen provisiones, protección y conocimiento. Cada uno de estos regalos potencia la capacidad del protagonista para continuar su viaje hacia lo desconocido. Ten en cuenta

que el mentor no tiene por qué ser un único personaje. Puede ser un papel que asumen de manera temporal varios personajes. Es más, esos mentores pueden no ser ni siquiera humanos. Otros organismos vivos, objetos inanimados e incluso cosas intangibles suelen actuar de mentores, incluidos animales, libros y canciones, respectivamente.

Tal como descubrirás en la historia de Becky Blanton, al final del arcoíris no hay ninguna recompensa que despierte la envidia. Blanton se posicionó de igual a igual con respecto a sus espectadores, quizá como guía, pero nunca en un plano superior. Becky compartió los defectos, fracasos y vulnerabilidades que la hacen humana. Y en consecuencia, su historia no incluye ningún mentor que la guía. Incluso de haberlo tenido, al final todo protagonista debe afrontar lo desconocido por sí mismo.

CONSEJO 20: Haz que el protagonista se comprometa con su viaje obligándolo a hacer «la travesía del primer umbral».

La travesía del primer umbral

He ido de acampada toda mi vida y decidí que vivir en mi camioneta un año para afrontarlo sería como un largo viaje de campamento. Así que metí a mi gato, a mi rottweiler y mi equipo de campamento en mi camioneta Chevy 1975 y conduje hacia el ocaso, sin haberme dado cuenta de tres ideas fundamentales. Una: la sociedad cree que vivir en una estructura permanente, incluso en una casucha, representa tu valor como persona. Dos: no me di cuenta de lo rápido que la percepción negativa de las personas puede afectar nuestra realidad si lo permitimos. Tres: fallé en darme cuenta de que ser desahuciado es una actitud, no un estilo de vida.

Pese a que el viaje del protagonista puede ser puramente psicológico, la mayoría de los viajes implican movimiento físico para permitir al protagonista atravesar el primer umbral e internarse en un mundo con el que no está familiarizado. En cualquier caso, el protagonista debe adoptar una acción decisiva que aumenta el riesgo, implica un sacrificio personal y lo compromete con su aventura de un modo que añade un aumento notable de energía a la historia.

Becky se adentra en el mundo especial de su historia de manera ingenua, si bien con cierta preparación. Al compartir que es una persona que ha hecho acampada toda su vida, da a los oyentes esperanzas de que logrará sobrevivir en la tormenta que se avecina.

CONSEJO 21: Eleva la tensión con el «rechazo de la llamada» del protagonista.

Las pruebas, los aliados y los enemigos

Al principio, vivir en la camioneta fue genial. Me duchaba en campamentos. Comía con regularidad. Tuve tiempo para relajarme y afrontar mi duelo. Pero llegaron

la ira y la depresión por la muerte de mi padre. Mi trabajo terminó y necesitaba conseguir un trabajo a tiempo completo para pagar las facturas. Lo que había sido una primavera tranquila se transformó en un miserable y caluroso verano. Me fue imposible estacionarme en cualquier lugar sin que fuera obvio que tenía a un gato y a un perro conmigo y hacía mucho calor. El gato salía y entraba por una ventana abierta de la camioneta. El perrito se fue a su pensión canina. Y yo sudaba. Cada vez que podía utilizaba duchas de empleados en las oficinas y en paradas de camiones. O me lavaba en baños públicos.

Por la noche, la temperatura en la camioneta rara vez bajaba de 27 °C, lo cual dificultaba o imposibilitaba dormir. La comida se descomponía por el calor. El hielo de mi congelador se derretía en pocas horas. Daba pena. No podía encontrar un apartamento o pagar uno que me permitiera tener a un rottweiler y a un gato. Me negué a deshacerme de ellos. Así que me quedé en la camioneta. Y cuando el calor me agotaba tanto que no podía ni caminar hasta el baño público afuera de mi camioneta por la noche, usaba una cubeta y una bolsa de la basura como WC.

Una vez la protagonista se ha comprometido con su viaje sin vuelta atrás, aprende las reglas del mundo especial mediante una serie de pruebas difíciles, pero que no suponen ninguna amenaza para la vida. La información y el poder que acumula deberían ser necesarios, pero no suficientes para sobrevivir a la odisea que la aguarda.

Tal como Becky subrayó en su historia, estas pruebas generan una intensidad emocional creciente que alterna entre lo positivo y lo negativo. Ella parte de una nota positiva hablando de un agradable viaje de acampada en busca de sanación emocional. Luego su historia vira hacia lo negativo cuando afronta desafíos emocionales, económicos y físicos. Se libera un poco de tensión cuando encuentra un hogar para su perro y descubre un modo, por desesperado que sea, de mantener la higiene. En el tramo final, vuelve a multiplicar la intensidad negativa con una desesperación creciente.

En la mayoría de las historias, en esta fase el protagonista traba amistades y se enfrenta a diversos enemigos secundarios, como los secuaces del villano. En el caso de Becky, pese a que no disponía de tiempo para elaborar este aspecto, sus amigos eran sus mascotas. Y los villanos en su caso son el vivir sin techo y la depresión. Sus brotes de depresión cada vez eran más fuertes, pero aún no había alcanzado la fase de locura.

CONSEJO 22: Arrebátale al protagonista las opciones en su «aproximación a la caverna más profunda».

Aproximación a la caverna más profunda

Cuando el frío del invierno llegó, la temperatura bajó por debajo de 0 °C. Y continuó así. Me enfrentaba a nuevos retos. Me estacionaba en diferentes lugares cada noche para evitar hacerme notar y meterme en líos con la policía. No siempre lo conseguía.

Sentía mi vida fuera de control. Y no sabía cómo ni cuándo había ocurrido, pero la velocidad de pasar de ser una escritora y periodista con talento a ser una persona sin hogar, viviendo en una camioneta, me dejó sin aliento. Yo no había cambiado. Mi CI no había disminuido. Mi talento, mi integridad, mis valores, cada aspecto de mí seguía igual, pero yo había cambiado. Caí en una profunda depresión.

En la fase previa de su relato, Blanton adquirió unas habilidades para la supervivencia que los campistas normales no necesitan aprender. Sin embargo, durante su aproximación a la caverna más profunda, sus opciones se volvieron más limitadas tanto física como emocionalmente. Uno puede llegar a sentirme extraordinariamente incómodo viviendo en una caravana en verano. Sin embargo, las condiciones son mucho peores en las gélidas temperaturas de invierno. Con el adversario añadido de la policía, Blanton cayó en picado en el abismo de la depresión. Se sentía atrapada y con una sola salida a la vista, la boca de la caverna, ese gran mundo desconocido.

CONSEJO 23: Somete a tu protagonista a una «odisea» a vida o muerte.

Odisea

Y finalmente alguien me habló de un centro de salud para vagabundos. Y fui. No me había bañado en tres días. Olía tan mal y estaba tan deprimida como cualquiera de ese lugar. Sólo que no estaba borracha o drogada. Y cuando varios de los vagabundos se dieron cuenta, incluyendo un exprofesor universitario, me dijeron: «Tú no eres una vagabunda. ¿Por qué estás aquí?». Otros vagabundos no me veían como ellos, pero lo era. Entonces el profesor escuchó mi historia y dijo: «Tienes un trabajo. Tienes esperanza. Los verdaderos desahuciados no tienen esperanza». Una reacción al medicamento que me dieron en la clínica para la depresión hizo que quisiera suicidarme. Recuerdo que pensé: «Si me suicido, nadie lo notaría».

En el modelo del viaje del escritor Christopher Vogler, los protagonistas deben afrontar dos encontronazos con su mayor temor. La odisea o el calvario es el primer encontronazo, que él describe como una crisis, pero no como un clímax. Las crisis más comunes pueden ser experiencias cercanas a la muerte del propio protagonista, el deceso de un mentor, el final trágico de una relación que daba vida o la ruina económica más absoluta. La situación de Becky, en la que contemplaba suicidarse, encaja con la primera clase de crisis, que es también la más dramática.

Los calvarios físicos y emocionales desafían al protagonista. Un entorno en el que Becky había depositado todas sus esperanzas, la clínica de salud para vagabundos, acabó por convertirse en su peor pesadilla. Sus supuestos aliados, los empleados sanitarios y los demás indigentes, no la aceptaron como una de los suyos. Este giro inesperado o viraje en las expectativas de los espectadores añade mayor intensidad a esa crisis y transforma aún más la concepción que Becky tiene de la sociedad y de la indigencia.

CONSEJO 24: «Recompensa» al protagonista con la supervivencia a su primera gran crisis.

Recompensa

Una amiga me dijo, poco después de eso, que había oído que Tim Russert, un renombrado periodista, había estado hablando de mí en la televisión nacional. Un ensayo que yo había escrito sobre mi padre el año antes de que falleciera estaba en el libro de Tim. Y él estaba dando conferencias y hablando de mi trabajo. Cuando me enteré de que Tim Russert, exmoderador del programa Meet the Press*, estaba hablando de mi trabajo mientras yo estaba viviendo en una camioneta en el estacionamiento del Wal-Mart, empecé a reír. Deberían hacerlo también.*

Empecé a reír porque llegué a un punto donde me preguntaba: ¿era una escritora o una persona desahuciada? Así que fui a la librería y encontré el libro de Tim. Me quedé ahí, Y leí otra vez mi ensayo. Y lloré. Porque era una escritora. Era una escritora.

Exhaustos tras su calvario, los protagonistas aceptan al menos temporalmente una de las recompensas que buscan, a menudo su objetivo externo. Y eso les permite recuperarse y experimentar una catarsis, o liberación emocional, que frecuentemente va acompañada de llanto o de risas. Becky experimenta una catarsis dramática completa. El libro de Russert que contiene su ensayo, la recompensa, la ayuda a reír y llorar.

CONSEJO 25: Sitúa al protagonista en «el camino de regreso» hacia una vida normal.

El camino de regreso

Poco después me mudé a Tennessee. Alterné el vivir en mi camioneta con dormir con mis amigos. Y volví a escribir.

Una vez recuperada la energía, los protagonistas toman la decisión activa de emerger de las profundidades de su mundo especial y abrirse camino de nuevo hacia su hogar original o hacia un lugar nuevo. En las historias más largas, sobre todo en las que incluyen rivales humanos, el camino de regreso implica una huida de la guarida del malo o la persecución de un villano dado a la fuga. Puesto que la carretera está pavimentada de peligros, conduce a un vuelco catastrófico de la reciente buena suerte del héroe. Becky viajó por una carretera literal, la que la llevó de regreso a Tennessee. Y pese a que no aporta detalles dramáticos, se intuye que aún no estaba completamente fuera de peligro, ya que, técnicamente, seguía sin tener un hogar.

CONSEJO 26: Llega al clímax de tu historia con la «resurrección» del protagonista.

Resurrección

En el verano del año siguiente estaba trabajando como periodista. Estaba ganando premios. Vivía en mi propio apartamento. Ya no estaba desahuciada. Ya no era invisible.

«Resurrección» es el término con el que Vogler etiqueta el encontronazo definitivo del protagonista con la muerte y su victoria inmediata. Es el clímax de la historia. Blanton optó por lo que Vogler describe como un «clímax tranquilo». De hecho, es tan tranquilo que el espectador necesita deducir el lento progreso de Becky hacia la recuperación. De haber dispuesto de más tiempo, habría aportado muchos más detalles. En su lugar, utilizó sus palabras para describir las secuelas.

Uno de los principios de Christopher Vogler es que la recompensa debería ser proporcional al sacrificio. Blanton acabó su viaje con una vida normal, un trabajo con un alto grado de reconocimiento y un lugar para vivir. Si hubiera acabado siendo millonaria o ganando el Nobel de Literatura, su clímax habría tenido que ser mucho más espectacular.

CONSEJO 27: Incrusta tu idea digna de difusión en «el retorno con el elixir» final del protagonista.

Retorno con el elixir

Miles de personas trabajan a tiempo completo y parcial, y viven en sus coches. Pero la sociedad continúa estigmatizando y criminaliza el vivir en tu vehículo o en la calle. Así que los vagabundos, los trabajadores desahuciados, permanecen invisibles. Pero si se encuentran con uno, denle ánimos, denle esperanza. El espíritu humano puede superar cualquier cosa si se tiene esperanza.

Y yo no estoy aquí para ser el ejemplo de las personas sin hogar. No estoy aquí para animarles a dar dinero al próximo vagabundo que se encuentren. Estoy aquí para decirles que, según mi experiencia, las personas no son su domicilio, donde duermen o cualquier situación en la vida en cualquier momento.

Hace tres años vivía en una camioneta en un estacionamiento del Wal-Mart. Y hoy estoy hablando en TED. La esperanza siempre, siempre encuentra una forma. Gracias.

En la fase final, el protagonista regresa con tesoros como amor, libertad, conocimiento o riqueza. Estos regalos pueden compartirse con otras personas para mejorar sus vidas. En una TED Talk, el elixir es, lógicamente, una idea digna de difusión. Al escuchar la historia de Blanton, las personas del público conocieron a una persona sin hogar, algo que la mayoría de las personas con unos privilegios aunque sea modestos

nunca hacen. En el proceso aprendieron a no juzgar el libro por la portada.

Cada historia debería tener un desenlace positivo o negativo completo. (Sí, una situación de suspenso es una tercera opción, pero es mejor reservarla para películas con secuelas previstas.) Las historias con finales felices son muy eficaces a la hora de inspirar. Convencen al público de poder actuar. En cambio, los relatos de advertencia son más adecuados para enseñar. Puesto que el placer es una motivación a largo plazo más poderosa que el dolor, te recomiendo relatar historias con finales felices la mayor parte del tiempo. La conclusión de tu historia es tu oportunidad para transmitir conocimientos. Acabar revelando tus emociones añade una profundidad adicional a tu relato.

El momento de sacar a colación una historia calamitosa es cuando se intentan instilar las virtudes de la seguridad a un público que trabaja en profesiones peligrosas, como la construcción o el mantenimiento de la ley. Nada es más eficaz a la hora de decir «Presta atención» que un «Escucha bien, porque podrías ser el siguiente en morir en un accidente por descuido perfectamente evitable». Y si relatas una historia que acaba en desastre, dedica tiempo al final explorando modos como los personajes podían haber evitado su destino.

Por encima de todo, tendrás mucho más éxito con las historias optimistas que con las pesimistas, incluso en un entorno de desilusión; si es preciso, primero identifica lo que no funciona y luego avanza hacia resultados positivos. A las personas les gustan los oradores y las historias auténticos, desde luego, pero también apasionados y divertidos.

El sello de una gran historia es que permite al espectador descubrir capa tras capa de sabiduría mediante la interpretación. Esta sutileza radica en no centrarse de manera descarada en el resultado. Para permitir al espectador pelar las capas de la cebolla, debes dotar tus charlas de multitud de contenido personal y emocional, además de vívidos detalles sensoriales. No es preciso que las historias sean objetivas o equilibradas. De hecho, las historias más convincentes suelen contarse desde un punto de vista subjetivo. Es imprescindible que las emociones se transparenten, y eso sólo se consigue si expresas tus creencias más arraigadas.

CONSEJO 28: Insufla vida a tus personajes en el escenario describiendo su aspecto físico y concediéndoles líneas de diálogo.

La regla de oro de la narración es «Muestra, no cuentes». Otro modo de formularlo consiste en pensar que hay que revivir, no volver a narrar, la historia recreando la experiencia en el escenario. La imagen que esto transmite debería incluir la aparición de personajes auténticos mediante diálogos y descripción de su aspecto físico.

Los personajes auténticos, con todas sus verrugas y complejidades, son la base de cualquier historia cautivadora. Al identificarse con rasgos específicos de los personajes, los espectadores se imaginan e imaginan a personas conocidas en el papel de protagonistas. Invita al público a colarse en tu historia y revivirla, reencarnando a los personajes y sus reacciones. Esto abarca lo se ve, incluso posturas y gestos; lo que se

oye, el tono de voz; y lo implícito, los rasgos de personalidad y sus deseos.

A menos que se tenga experiencia teatral, al principio hacerlo te resultará extraño e incómodo en el escenario. La clave está en no pensárselo demasiado y simplemente canalizar la personalidad específica de cada personaje como si centraras en él un foco direccional en tu historia. También puedes solazarte en el hecho de que no hay una cantidad «correcta» o «perfecta» de interpretación dramática. Si subes el volumen hasta un nivel en el que te sientas cómodo, sin traspasarlo, mantendrás la autenticidad.

En lugar de limitarte a narrar lo que hacen los personajes, dales un diálogo dinámico, hazlos entrar en la conversación. Cuando el diálogo indica explícitamente lo que un personaje está pensando, haciendo o sintiendo, no resulta realista. Piensa en cómo conversan las personas. El diálogo real va directo al objetivo. Y su verosimilitud radica en que emplea contracciones, frases parciales e incluso alguna coletilla esporádica, al estilo de «esto…», «como…», «¿sabes?». Comunica emoción. Pese a que el diálogo puede utilizarse (siempre con moderación) para compartir información, su objetivo principal debe ser hacer avanzar la historia o contribuir a revelar los puntos fuertes, las flaquezas o los deseos de un personaje.

El diálogo real es más potente cuando transmite un mensaje subliminal o más profundo de los verdaderos deseos y emociones del personaje. En un esfuerzo por proteger sus egos de la humillación, los personajes son, cuando menos, vagos y a menudo hacen declaraciones contradictorias a lo que realmente quieren. Además de andarse por las ramas, la otra forma más habitual de diálogo con mensaje subliminal implica a varios personajes debatiendo sobre un tema que funciona como representación simbólica o metafórica de un asunto acechante y tácito.

Dentro de lo razonable, cada personaje debería tener una forma de hablar o una voz propia. Inspirándose en estereotipos, los personajes con menos cultura podrían hablar más lentamente y con una pronunciación menos clara. Y si quien habla es una mujer, puede adoptar un tono más grave al fingir que habla un hombre. Si un personaje es más mayor, entonces la voz debería ser un poco más ronca. En ocasiones va bien recurrir a acentos regionales. He empezado este párrafo intencionadamente con la expresión «dentro de lo razonable». En la mayoría de los diálogos, la voz de cada personaje debe personalizarse lo suficiente como para que resulte única. Por supuesto, la excepción son los personajes exagerados que se usan para aportar un toque de humor.

Ten en cuenta que los personajes también deberían tener una ubicación fija en el escenario. Al encarnar a un personaje en concreto, sitúate en su posición en el escenario. Y cuando necesites hacer de narrador, una buena técnica consiste en dar un paso adelante en dirección al público para a continuación retroceder y volverte a meter en la piel del personaje.

CONSEJO 29: Lleva al público a tu contexto.

Quizá el error más garrafal que cometen los oradores al relatar historias es ser muy

vagos con respecto al contexto. Para ser realistas y permitir al público revivir la historia, hay que contextualizarla en un tiempo, un lugar y un ambiente específicos.

Ya sea por naturaleza o por el condicionamiento de haber crecido con historias de hadas que empiezan con un «Érase una vez…», el público necesita ser capaz de ubicar la historia en un contexto histórico. Y hay que hacerlo desde el principio, por lo general con las primeras palabras. Blanton lo hizo en su segunda frase: «Y hace tres años…». Las historias bien narradas también deben señalar claramente el paso del tiempo. Además de incluir referencias al paso de las estaciones, Becky utilizó otras pistas, incluidas entre ellas «Con el tiempo…» o «Poco después…». Y pese a que estas últimas referencias eran vagas, el público no se sintió perdido en el tiempo en ningún momento.

Blanton también proporcionó potentes descripciones sensoriales de sus entornos, incluido el interior de su camioneta Chevy de 1975, la clínica de salud para vagabundos y una librería. El entorno puede conectar con todos los sentidos: vista, oído, olfato, tacto e incluso gusto. Sin embargo, es importante manejarlo con sutileza. Hay que evitar implicar todos los sentidos de golpe, pues con ello sólo conseguirías que tu prosa dejara de ser sofisticada y se antojara florida. Si bien saber el color de la camioneta habría ayudado (era verde, por cierto), al público le basta con saber que Blanton estaba atrapada en un vehículo de más de 30 años de antigüedad. Los espectadores pueden visualizar su exterior cuadrado, oxidado y lleno de golpes. En la misma línea, no necesita describir los olores y los sonidos de convivir con un gato y un perro grande en un espacio confinado… Eso mejor dejarlo a la imaginación.

El ambiente, el elemento final del contexto, es la clave para establecer la ambientación. Las estaciones, el clima, la iluminación e incluso los objetos físicos transmiten sensaciones incorporadas que ayudan al orador a establecer el contexto con pocas palabras.

CONSEJO 30: Aplica el marco del viaje del protagonista a historias acerca de otras personas.

Puedo haberte dado la impresión de que tienes que explicar una historia personal desgarradora a vida o muerte. Sin embargo, hay multitud de magníficas TED Talks en las que el orador narra la historia de otra persona. Un buen ejemplo es cuando los ponentes dan vida a historias de investigación académica esotérica o industrial.

Malcolm Gladwell, autor de *Blink: el poder de pensar sin pensar* y *La clave del éxito* y cronista poliédrico de la psicología pop, así lo hizo en su famoso discurso sobre la «salsa de espaguetis».[64] El mensaje central de su ponencia es que aceptar la diversidad de los seres humanos constituye la senda más certera hacia la felicidad. Dicho de otro modo, a la gente no le gusta comer los espaguetis siempre con la misma salsa, le gusta cambiar. Para demostrarlo, Gladwell explicó una anécdota acerca de un revolucionario científico alimentario, Howard Moscowitz. El resumen de la premisa y prueba de la charla de Gladwell se recoge en la Tabla 3.2.

El discurso de Malcolm Gladwell presenta una construcción sumamente compleja por dos motivos. En primer lugar, narra historias secundarias completas enmarcadas en su historia principal. Y, en segundo lugar, no proporciona de manera coherente una afirmación concreta de las premisas que los espectadores deberían extraer de su cadena deductiva de premisas. Para comprobarlo, vamos a deconstruir su charla utilizando el marco de la fórmula Pixar mostrado originalmente en la Tabla 3.1 y la técnica del análisis de la cadena de premisas. En el proceso, descubrirás que la mayoría de los elementos clásicos del viaje del protagonista también están presentes en la charla de Gladwell.

Primer acto. *Érase una vez* un científico alimentario formado en Harvard llamado Howard Moscowitz. *Y cada día,* a Howard le gustaba medirlo todo en su pequeño comercio en White Plains, Nueva York. *Hasta que un día,* PepsiCo lo contrató para determinar cuánto edulcorante artificial había que añadir a la Diet Pepsi. Mientras se esforzaba por dar sentido a los datos que había recabado, tuvo una epifanía: «Estaban formulando la pregunta equivocada. Buscaban la Pepsi perfecta, cuando lo que deberían estar buscando eran las Pepsis perfectas». Pero en PepsiCo creyeron que estaba loco.

TABLA 3.2 Resumen de la TED Talk de Malcolm Gladwell «Opciones, felicidad y salsa de espaguetis»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) Presentar a Howard Moscowitz, describiendo su personalidad, aspecto y profesión	
Parte A	(3) No existe un único nivel «perfecto» de dulzor para un refresco ni de sabor para un encurtido	(2a) El aspartamo en la historia de la Diet Pepsi (2b) La historia del encurtido Vlasic perfecto
Parte B	(5) De hecho, no hay una única fórmula «perfecta» de prácticamente nada para un alimento	(4a) La historia de la salsa de espaguetis Prego frente a la de Ragú (4b) Referencias al vinagre, la mostaza y el aceite de oliva
Parte C	(7) Las personas no expresan lo que quieren. Sin embargo, si las observas, descubres que cada una tiene su propio gusto. De ahí que no haya un único alimento que alcance la perfección platónica	(6a) Grupos focales de salas de espaguetis (6b) Ejemplo de un café denso o diluido (6c) Historia de la mostaza Grey Poupon (6d) Cambio de la búsqueda científica de

		universales al estudio de la variedad
Conclusión	(9) El camino a la felicidad pasa por aceptar la diversidad de los seres humanos	(8) Historia del café Nescafé

Segundo acto. *Y debido a eso,* intentó demostrar que no estaba loco revelando lo mismo acerca de los encurtidos, pero la industria de la alimentación seguía sin hacerle caso. *Y debido a eso*, aplicó su teoría de la diversidad de los gustos a la salsa de espaguetis. *Hasta que finalmente* Campbell's, el fabricante de la salsa de espaguetis Prego, hizo cientos de millones de dólares gracias a su idea.

Tercer acto. *Y desde aquel día,* el hallazgo de Moscowitz se ha aplicado en cientos de industrias, incluidas las de la mostaza, el vinagre, el aceite de oliva y el café, con beneficios similares para las empresas y los consumidores. *Y la moraleja de la historia es* «que aceptando la diversidad de los seres humanos encontramos un camino más certero a la verdadera felicidad».

Gladwell incluyó historias secundarias completas en el marco de su historia general, una técnica sofisticada adaptada de las novelas y el cine. Pese a que con frecuencia suele emplearse a modo de *flashback*, esta técnica también puede utilizarse tal como lo hizo Malcolm, en un flujo cronológico normal. Puedes comprobarlo en el ejemplo siguiente, donde la historia secundaria de la salsa de espaguetis se descompone aplicando el marco de la fórmula Pixar. Ten en cuenta que Gladwell cambia el punto de vista y pasa de ensalzar a Howard Moscowitz a convertir a Campbell's Soup en protagonista.

Primer acto. Érase una vez, en la década de 1980, la empresa Campbell's Soup iba perdiendo la batalla de su salsa de espaguetis técnicamente superior Prego (de acuerdo con Gladwell, que aludió al famoso test de boles de pasta de la década de 1970) frente a su rival Ragú. *Hasta que un día* la empresa contrató a Howard Moscowitz para que solucionara su línea de productos.

Segundo acto. *Y debido a eso,* Howard formuló 45 variedades de salsa de espaguetis. *Y debido a eso,* recopiló datos sobre preferencias de gusto entre montones de personas. *Hasta que finalmente* descubrió que los estadounidenses se enmarcan en tres grupos: «Hay gente a la que le gusta la salsa de espagueti normal, hay gente a la que le gusta la salsa de espagueti picante y hay gente a la que le gusta con trocitos extra».

Tercer acto. *Y desde aquel día,* Campbell's «se apoderó del negocio de la salsa de espagueti en este país. Y durante los siguientes diez años, hicieron 600 millones de dólares con su línea de salsas con trocitos extra». *Y la moraleja de la historia* es que la variedad no sólo reporta beneficios, sino que en la variedad está el gusto.

A modo de apunte al margen, la construcción de historias dentro de otra historia de Gladwell se complica o potencia aún más, en función de la perspectiva de cada cual, por su uso frecuente de los presagios. Por ejemplo, hace una breve alusión agorera a Nescafé durante su primera historia de Diet Pepsi, antes de retomar en profundidad la variedad de cafés en otras dos ocasiones. Y vuelve a hacerlo cuando menciona la mostaza durante su historia de la salsa de espaguetis, para luego retomarla con todo lujo de detalles en su historia acerca de Grey Poupon.

Gladwell hilvana con maestría su cadena de premisas deductivas en el tejido de su historia. Su cadena comienza con la afirmación contrastada por los hechos de que no hay una Pepsi perfecta ni un pepinillo perfecto. Y esto plantea la pregunta: «¿Hay un alimento perfecto?», a la que Gladwell responde con un no rotundo, porque se observa el mismo fenómeno en muchos otros alimentos. Y puesto que no hay una respuesta a la última pregunta más allá de la sombra de una duda, los espectadores preguntan: «Pero ¿cómo sabe usted que eso es aplicable a todos los alimentos?». La lógica continúa: porque las personas no saben expresar lo que quieren. Sin embargo, si las observas, detectas que cada una tiene sus gustos. De ahí que no exista un único alimento que alcance la perfección platónica. Y la pregunta final del público es: «Vale, pero ¿la teoría de la variedad es aplicable a otros ámbitos aparte de la ciencia alimentaria?». De nuevo, Malcolm Gladwell responde con su mensaje final: «que aceptando la diversidad de los seres humanos encontramos un camino más certero a la verdadera felicidad».

CONSEJO 31: Combina observaciones relacionadas de tus vivencias personales con una idea digna de difusión.

Becky Blanton y Jill Bolte Taylor[65] compartieron TED Talks en torno a una única historia personal. No hay en sus charlas una premisa hilvanada por pruebas; en su lugar, cada una de las oradoras acabó con una potente moraleja dirigida al público. No obstante, muchos conferenciantes mezclan anécdotas personales sueltas con razonamiento lógico. La charla de la modelo de pasarela Cameron Russell[66] ilustra este enfoque, tal como se muestra en la Tabla 3.3.

En su introducción, Russell plantea de inmediato su mensaje central: que la imagen, pese a ser superficial, tiene un potente impacto en nuestras vidas. Su mensaje va acompañado por una demostración en la que se cambia unos tacones altos por unos zapatos planos y se cubre su vestido corto ceñido con una falda hasta los tobillos y un suéter cómodo. El cambio de vestuario de Cameron tiene por fin ilustrar en qué medida la imagen, así como la percepción de las personas, puede transformarse en un abrir y cerrar de ojos.

En el nudo de su discurso utiliza el inteligente enfoque de plantear las cinco preguntas más habituales que le formulan acerca de su inusitada elección profesional. Se trata de un grupo de premisas inductivas compuesto por cinco «motivos» por los cuales la imagen es

superficial y, al mismo tiempo, poderosa. Todas sus respuestas son humildes y contrarias a la lógica. Y las potencia con anécdotas personales respaldadas por pruebas fotográficas. Además, refuerza dos partes de su caso con investigaciones académicas acerca de la etnicidad de las modelos y estadísticas policiales sobre el impacto de la política policial de «detener y cachear» a jóvenes hombres latinos y negros en la ciudad de Nueva York.

Puesto que Russell empezó su charla con su idea digna de difusión, la repite también al final para que cada espectador la haga suya. Tras haber demostrado que la imagen es a la par potente y superficial, da al público un chute de autocompasión con la frase siguiente:

Si hay algo que retener de esta charla, espero que todos se sientan más cómodos al reconocer el poder de la imagen en la percepción que tenemos del éxito y del fracaso.

TABLA 3.3 Resumen de la TED Talk de Cameron Russell «La imagen no lo es todo. Créanme, soy modelo»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(2) La imagen, pese a ser superficial, tiene una enorme repercusión en nuestras vidas	(1) Cambio de vestuario
Parte A	(3) ¿Cómo te haces modelo? Ganando la lotería genética	(4) Un estudio de la NYU demuestra que menos del 4 % de las modelos de pasarela no son blancas
Parte B	(5) ¿Puedo ser modelo cuando crezca? No te preocupes	(6) Incluso el fotógrafo de moda tiene «más control» de la carrera de la modelo que ella misma
Parte C	(7) «¿Retocan todas las fotos?» Sí, y ése es sólo el principio de la ficción	(8) Ejemplos de antes y después de fotografías de moda
Parte D	(9) «¿Te dan cosas gratis?». Sí, y esa desigualdad se ve ampliada por beneficios intangibles	(10) Práctica de la policía neoyorquina de parar y cachear
Parte E	(11) «¿Cómo es ser una modelo?». Pues no es una vida llena de bendiciones	(12) Las modelos más bellas son las mujeres más inseguras con respecto a su aspecto de todo el planeta
Conclusión	(13) Aceptar el poder de la imagen en nuestra percepción del éxito o del fracaso para podernos sentir más cómodos en nuestra piel	

En los dos últimos capítulos hemos analizado narraciones de TED Talks dominadas por premisas, por un lado, y por anécdotas por el otro. Entre estos dos extremos hay narrativas equilibradas que suelen darse habitualmente cuando un ponente explica una historia acerca de otra persona.

Las combinaciones de argumento lógico e historia son los ingredientes clave a la hora de diseñar un discurso efectivo. Es más, la locución «Hacer algo para conseguir un objetivo» es un modo magnífico de encapsular el mensaje central al armar una charla.

Sin embargo, no es el modo más elegante de organizar las palabras. El capítulo siguiente se centra en cómo conseguir difundir más tu idea.

Capítulo 4

CÓMO IDEAR UN ESLOGAN CON GANCHO

CONSEJO 32: Encapsula tu idea digna de difusión en un eslogan viral.

En su charla TEDxPugetSound, Simon Sinek[67] compartió una revelación que había tenido pocos años antes. Desentrañó el hilo común que explica por qué algunos líderes y algunas empresas cosechan el éxito mientras que otros fracasan. Por suerte, no se lo guardó en secreto. Y es que, a fin de cuentas, su objetivo en la vida es «inspirar a otras personas a hacer cosas que las inspiren».

El secreto de Simon, que comparte sin fisuras con el mundo, se condensa en su idea del círculo de oro. Simon expone un caso absorbente en el que explica que las personas corrientes y las empresas corrientes par- ten de lo que hacen y, con suerte, comparten algo de cómo lo hacen. En cambio, los líderes más inspiradores y las empresas más punteras primero explican por qué hacen lo que hacen, luego describen cómo lo hacen y se reservan revelar lo que hacen para el final. Uno de los ejemplos preferidos de Sinek es Apple Computer, Inc. El «porqué» de Apple consiste en dotar a las personas de medios para desafiar el statu quo. ¿Y «cómo» lo consiguen? Diseñando experiencias físicas y digitales fantásticas a un coste asequible para el consumidor medio. Lo que hace Apple es fabricar ordenadores y *smartphones* de distintos tamaños, formas y colores.

La idea de Simon no es nueva; de hecho, constituyó los cimientos de la «declaración de principios funda- mentales» que tan en boga estuvo hace unas décadas. Él se limitó a insuflar nueva vida a un concepto antiguo e inspiró a millones de personas comunicando su mensaje de un modo novedoso y con referentes frescos. El primer golpe maestro de Simon consistió en encapsular su concepto en el elegante «círculo de oro». Piensa en una diana de tiro al arco con el «qué» escrito en el círculo exterior, el «cómo» en el círculo medio y el «por qué» en la diana. Los grandes comunicadores avanzan de dentro afuera.

Ahora bien, pese a que la expresión «el círculo de oro» es inteligente, no es viral. Imagina que alguien se te acerca y te dice: «¿Quieres saber el secreto para triunfar en los negocios y en la vida?». Y, mientras aguardas dispuesto a asimilar la sabiduría de todos los tiempos condensada, añade: «Es muy sencillo: ¡el círculo de oro!». Seguramente la decepción será notable. Sin más explicación, un círculo de oro tiene poco significado. No te va a impulsar a pasar a la acción ni cambiará tu perspectiva de las cosas.

Pero Sinek se guardaba otro as en la manga en su TED Talk, desglosada en la Tabla 4.1. Resumió su concepto en un eslogan inolvidable: «Comienza por el porqué». Por cierto, tal es también el título de su libro que apareció en la lista de superventas del *New York Times*, en el que amplía el tema de su TED Talk. Estas cuatro palabras explican sin ambigüedades lo que debes hacer inmediatamente para convertirte en un líder inspirador.

CONSEJO 33: Haz un eslogan de entre tres y doce palabras.

¿Cómo se construye un lema con gancho? En primer lugar, debe ser breve. Lo idóneo es que conste de tres palabras, pero se puede conseguir que funcione hasta con doce.

TABLA 4.1 Resumen de la TED Talk de Simon Sinek «Comienza por el porqué»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(2) Todos los grandes líderes y las grandes empresas se comunican de dentro afuera; empiezan por el porqué, luego comparten el cómo y finalmente revelan el qué	(1) Serie de preguntas para presentar a Apple Computer, los hermanos Wright y Martin Luther King, Jr.
Parte A	(4) Las personas no compran lo que haces, compran por qué lo haces. Por lo tanto, deberías esforzarte por hacer negocios con personas que creen lo mismo que tú	(3a) «Anti-Apple» frente a Apple (3b) El círculo de oro está respaldado por el funcionamiento y la biología del cerebro
Parte B	(6) Algunas de las personas que comparten tus creencias trabajarán para ti con sudor y lágrimas	(5) Samuel Pierpont Langley frente a los hermanos Wright
Parte C	(8) Personas que creen que lo que tú crees atraerá a suficientes personas con ideas afines que te llevarán al punto clave de difusión de innovación que dirige a la aceptación en el mercado de masas.	(7) TiVo versus Martin Luther King, Jr.
Conclusión	(10) Lo importante no es el líder, son las personas. Los líderes que parten del porqué tienen la capacidad de inspirar porque las personas que les siguen lo hacen en nombre propio	(9) Comparativa de los políticos actuales frente a los líderes que parten del porqué

En su charla, Simon de hecho utilizó tres eslóganes. El primero tiene doce palabras: «La gente no compra lo que haces, compra el porqué lo haces». El segundo tiene seis palabras: «El objetivo es contratar [vender y atraer] a gente que cree en lo mismo que uno cree». Y el más pegadizo, «La clave es el porqué», en inglés «*Start with Why*», sólo tiene tres palabras y es una reducción sucinta para «alentar a los líderes a empezar por el porqué [luego comparte el cómo y finalmente revela el qué], para que inspiren a otros».

Este enfoque funciona en todos los ámbitos del hablar en público, incluida la política. Recuerda al presidente Obama, ya que ésta es su receta infalible para transmitir mensajes duraderos: «Esperanza y cambio», «Aprueben esta ley», «No podemos esperar» o «Sí se puede».

CONSEJO 34: Crea un eslogan centrado en la acción para que tus oyentes sepan qué hacer.

La segunda característica definidora de los lemas con gancho es que hacen un llamamiento sin dobleces a pasar a la acción. Muchos de ellos, incluido «Comienza por el porqué», empiezan con un verbo. Pese a que suenen a cliché en ciertos contextos, los mantras siguientes presentan la misma construcción: «Sigue tu intuición», «Aprovecha el presente» o «Di siempre la verdad».

Es posible crear eslóganes de cualquier longitud para invitar a la acción. Piensa, si no, en el eslogan más largo del propio Simon, «la gente no compra lo que haces, compra el porqué lo haces». Pese a no trasladar la acción al público (lo cual sería mejor), esta expresión crea una imagen de personas en acción.

Cuando crees un eslogan con dos partes, asegúrate siempre de que la segunda marque un contraste positivo con respecto a la primera. Como en el campo de la comedia, resérvate la frase con gancho para el final. «La gente no compra lo que haces» es una afirmación negativa que impulsa al cerebro a preguntarse: «Entonces, ¿qué los impulsa a comprar?». «Compra el porqué lo haces» colma la necesidad inmediata de saber del espectador. Si Simon hubiera dicho: «Las personas compran el porqué haces lo que haces, no lo que haces», no habría tenido el mismo gancho.

CONSEJO 35: Crea un eslogan con ritmo.

La observación de Sinek «La gente no compra lo que haces...» comparte la tercera característica clave de los eslóganes con garra. Tienen musicalidad, un ritmo que los hace pegadizos. Para comprender la esencia de ese «aspecto» rítmico se precisa una breve lección de gramática (prometo ser lo más claro posible). Para conseguir crear un eslogan con musicalidad se puede repetir una palabra o una frase al principio (anáfora) o al final (epístrofe) de oraciones sucesivas. Dickens martillea a sus lectores con anáforas al principio de *Historia de dos ciudade*s:

Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos, la edad de la sabiduría, y también de la locura; la época de las creencias y de la incredulidad; la era de la luz y de las tinieblas; la primavera de la esperanza y el invierno de la desesperación. Todo lo poseíamos, pero no teníamos nada; caminábamos en derechura al cielo y nos extraviábamos por el camino opuesto. En una palabra, aquella época era tan parecida a la actual que nuestras más notables autoridades insisten en que, tanto en lo que se refiere al bien como al mal, sólo es aceptable la comparación en grado superlativo.

Para no dejarte llevar en exceso dando rienda suelta a tu imaginación, ten presente que la mayoría de las personas sólo logran recordar la primera parte: «Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos». Estaríamos aquí en el límite superior de la regla de las tres a doce palabras que hemos indicado antes. Si te apetece ponerte exquisito, prueba con un simploce, que es una combinación de anáfora y epístrofe. En el lenguaje común,

un simploce consiste en repetir palabras o frases al principio y en repetir también palabras o frases (normalmente distintas) al final de oraciones sucesivas. El eslogan de Simon Sinek «La gente no compra lo que haces, compra el porqué lo haces» utiliza una cuarta arma de este arsenal retórico: la *traductio*, que no es más que la repetición de la misma palabra en puntos distintos de la frase.

Pero, si todo esto te parece demasiado complejo, recurre a la alternativa de siempre y rima tu propio lema.

CONSEJO 36: Repite el eslogan al menos tres veces.

Un eslogan bien construido es una destilación sucinta, centrada en la acción y rítmica de la idea digna de difusión. Como tal, es algo que quieres implantar en las mentes de tus oyentes repitiéndolo al menos tres veces. La mayoría de los ponentes pronuncian su eslogan al principio, en la mitad y al final de su charla.

Simon Sinek repitió cada uno de sus dos eslóganes más largos en más de seis ocasiones. Cabe destacar que Simon comparte su eslogan más potente, el que ha acabado por definirlo, «Comienza por el porqué», sólo en una ocasión y en su última frase:

Y son los que comienzan por el porqué quienes tienen la habilidad de inspirar a quienes los rodean o de encontrar a otros que los inspiren.

Imagino que si Simon hubiera anticipado que el eslogan iba a volverse tan viral, habría repetido menos sus otras frases, o no las habría pronunciado, y habría utilizado el «Comienza por el porqué» seis o siete veces en su lugar.

Con un único mensaje unificador convincente y con la precisión del láser condensado en un eslogan que lo haga viral, habrás entrado en el escalón superior de los oradores. A continuación, regresemos a cómo construir el discurso.

Capítulo 5

CÓMO INTRODUCIR LA CHARLA

CONSEJO 37: Engancha y guía a tu público en la introducción.

En literatura y poesía, la estructura se acepta como una fuerza liberadora para la creatividad, en lugar de como una limitación. Así se aprecia en el ritmo del cinco, siete, cinco del haiku o en la composición del soneto, que en ambos casos dan lugar a una belleza y variación infinitas. He comprobado que ese mismo fenómeno también se aplica en el mundo de la redacción de discursos. Siempre debería haber una introducción, un cuerpo del mensaje y una conclusión. El arte radica en cómo el conferenciante llena su lienzo.

Recuerda que el primer minuto o par de minutos, quizá incluso los primeros diez o veinte segundos de la charla, son el punto culminante del nivel de involucración del público. La cosa no va a mejorar a medida que, uno a uno, los espectadores empiecen a distraerse repasando mentalmente la lista de la compra. Las técnicas esbozadas a continuación responden a una lista de objetivos que debes cumplir en tu introducción:

- Échale el anzuelo al público enseguida anunciando o aludiendo implícitamente a los beneficios que obtendrán de prestar atención a lo que estás a punto de decir. Los beneficios más absorbentes informan a las personas de temas que les interesan y que las ayudan a ser más sanas, más felices o a tener más éxito.
- Establece un vínculo emocional con el público. Tales vínculos pueden formarse de múltiples maneras, pero introducir la ponencia con autenticidad y vulnerabilidad son las más efectivas.
- Haz reír al público.
- Aclara el tema de tu charla y establece o revela tu idea digna de difusión.
- Dale al público una idea de cómo está estructurada tu charla. En lugar de proporcionarle una presentación general, da a conocer al público las señales que anuncian transiciones y permíteles hacerse una idea de cómo deben esperar que crees sensación de progreso. Por ejemplo, podrías decir: «Voy a responder a las tres preguntas que me suelen formular más a menudo sobre cómo es ser paleontólogo».

CONSEJO 38: Empieza con un prólogo cuando la energía de tu discurso no concuerde con la energía que se respire en la sala.

Nueve de cada diez veces querrás ir directo a tu discurso. Pero en otras ocasiones deberás recurrir a otra estrategia y sea cual sea el punto de partida que escojas tendrá que

basarse en el nivel energético que percibas en la sala. Los conferenciantes de talla mundial se esfuerzan por reflejar la energía de la sala en la introducción y luego conducen al público por un viaje emocional durante el resto de su ponencia. No obstante, en ocasiones se respira en el ambiente demasiada tensión o demasiado poca. Es entonces cuando el conferenciante necesita ingeniarse un prólogo. En la literatura y el teatro, el prólogo da detalles esenciales, una historia de fondo, relacionados con los personajes y el contexto necesarios para que el público entienda el argumento a toda velocidad.

Supongo que cuando sir Ken Robinson[68] presentó su TED Talk sobre la reforma educativa, el público empezaba a impacientarse, tras horas o días de permanecer sentado y a la escucha en la Conferencia TED2006. Y es que incluso dejarse llevar por la inspiración puede resultar agotador. Digamos, pues, que sir Robinson se enfrentaba a un público con demasiada tensión. En este caso, utilizó la siguiente preintroducción humorística como válvula de escape. Si uno va a impartir un discurso divertido, es importante suscitar la primera carcajada en los primeros treinta segundos para meterse al público en el bolsillo. Ken Robinson tardó aún menos:

Buenos días. ¿Cómo están? Ha sido increíble, ¿verdad? Estoy abrumado con todo esto. De hecho, creo que será mejor que me vaya. (Risas.) Ha habido tres temas durante la conferencia que son relevantes para lo que yo quiero decir. Uno es la extraordinaria evidencia de la creatividad humana en todas las ponencias a que hemos asistido y en todas las personas presentes. Una creatividad de una variedad inmensa. El segundo es que esa creatividad nos deja en ascuas sobre qué va a suceder en términos del futuro. No sabemos cómo se va a desarrollar.

Robinson no sólo utilizó el humor, sino que además empleó una técnica adicional para conectar con su público denominada «retrotracción a la introducción». Es habitual encontrar una retrotracción a la introducción cuando los humoristas cierran su número reto- mando un chiste o un tema anterior que ha hecho troncharse al público. La retrotracción a la introducción en un discurso en torno a una idea básica proporciona el tejido conector entre el material propio y el de ponentes previos. Si eres el primero en subirte al estrado, tu retrotracción a la introducción podría invocar algún acontecimiento destacado de actualidad, mencionar a miembros del público a quienes has conocido poco antes de subirte al escenario o incluso hacer un comentario acerca de las condiciones de la sala. La retrotracción a la introducción debe parecer improvisada y, al igual que la de sir Ken Robinson, conviene personalizarla para el público, de manera que lo haga sentir especial y lo invite a creer que has diseñado la charla que estás a punto de impartir exclusivamente para él.

Sir Ken Robinson utiliza prólogos al hablar para establecer el ritmo con el público. Durante su TED Talk, mencionó un libro próximo, provisionalmente titulado *Epifanía,* basado en entrevistas con personas de éxito que habían descubierto su talento. Publicado tres años después, el libro se tituló finalmente *Encuentra tu elemento: el camino para descubrir tu pasión y transformar tu vida.* El libro permite entrever por qué a Robinson

le gustan tanto los prólogos en el siguiente párrafo:

Cuando me hallo agonizando a la hora de explorar y presentar ideas a grupos, el tiempo parece avanzar de manera más rápida, más fluida. Puedo encontrarme en una sala con diez o veinte personas o con varios miles, y siempre me ocurre lo mismo. Durante los cinco o diez primeros minutos, intento percibir la energía de la sala y pruebo varias cosas hasta situarme en su misma longitud de onda. Esos primeros minutos pueden antojarse lentos. Pero luego, cuando establezco esa conexión, cambio de marcha.

También es posible usar un prólogo cuando en la sala se respira una tensión insuficiente. Esto puede suceder si se va a pronunciar una conferencia seria y el público desconoce a qué se enfrenta. Puesto que se trata de un caso muy poco habitual, jamás he visto que nadie utilice este recurso en una TED Talk, donde la mayoría de las ponencias cuentan con un buen título y una buena descripción que el público conoce. Sin embargo, sí que he presenciado alguna en otros foros. Ed Tate, el campeón mundial Toastmasters de discursos públicos en 2000, es un maestro de esta técnica. Afroamericano, Ed antecede un potente relato personal sobre sus vivencias como diana del odio racial con un silencio muy largo. De hecho, permanece en pie, en silencio e inmóvil durante diez segundos enteros antes de soltar un insulto racista. Si diez segundos te parecen pocos, pruébalo delante de un público; tanto a ti como a los espectadores se os antojarán una eternidad de silencio e incomodidad. También es la técnica más poderosa para generar tensión que el conferenciante guarda en su caja de herramientas. Úsala con moderación.

Otra técnica de prólogo interesante consiste en solicitar al público que se imagine en una situación o entorno concreto. Ello hace que tu charla se vuelva relevante para cada oyente en el plano personal y emocional de inmediato. Antes de explicar cómo estudió la adquisición del lenguaje por parte de su hijo recién nacido, el investigador del MIT Deb Roy[69] invitó al público de TED2011 a imaginar la vida en el interior de un experimento social novedoso (su ponencia se desglosa en la Tabla 5.1):

Imaginen que pudieran grabar sus vidas, que quedase un registro de todo lo que han dicho y hecho y estuviera al alcance de la mano en una mediateca perfecta para poder buscar momentos memorables y revivirlos o para tamizar sus vidas con la perspectiva que da el tiempo y descubrir patrones que se les habían pasado inadvertidos. Bien, ése es exactamente el viaje que emprendió mi familia hace cinco años y medio.

TABLA 5.1 Resumen de la TED Talk de Deb Roy «El nacimiento de una palabra»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1a) Prólogo: Imaginen que pudieran grabar sus vidas…	

Introducción	(1b) Instalé cámaras en cada estancia de mi casa y, durante tres años, grabé entre 8 y 10 horas diarias, cada día, para entender el proceso mediante el cual los niños aprenden el lenguaje	
Parte A	(3) El vocabulario de la persona que cuida al bebé debe descender al mínimo y luego ir ascendiendo de acuerdo con las habilidades del niño	(2) Mi hijo aprendió a decir «agua» en el transcurso de 19 meses, empezando por «gagagaga»
Parte B	(5) El contexto sensorial es esencial para el desarrollo lingüístico	(4) El uso de la palabra «agua» está correlacionado con una alta actividad en la cocina
Parte C	(7) Los sistemas de rastreo digital inauguran nuevas posibilidades para entender y aplicar la conexión entre el contenido y el contexto	(6) El consumo de contenidos, como la televisión, rige las conversaciones en las redes sociales, que a su vez propician un mayor consumo
Conclusión	(8) Vídeo de los primeros pasos de su hijo	

CONSEJO 39: Comienza con una historia cuando vayas a dar un discurso emotivo y entretenido.

Hay incontables maneras de iniciar un discurso. Yo voy a detallar los tres tipos más convincentes de apertura que los oradores de TED utilizan para conectar con el público. De los tres, la introducción que más éxito suele tener es la de contar una anécdota.

He aquí una versión destilada de lo que debes saber acerca de las introducciones con una anécdota. En primer lugar, esa anécdota debería ser personal. Cuenta una historia propia y comparte tus observaciones. Conviene convertir a otras personas en las protagonistas de tus historias. En segundo lugar, asegúrate de que la anécdota tenga una relevancia directa para el mensaje nuclear de tu charla. Y en tercer, cuarto y quinto lugar, explica una historia muy emotiva, muy sensorial y con mucho diálogo. Debería ser una historia lo bastante específica como para que el público pueda revivirla contigo.

En su TED Talk, el autor y experto en éxito Richard St. John[70] demostró el poder de utilizar una anécdota personal para su introducción:

Ésta es en realidad una presentación de dos horas que doy a estudiantes de secundaria recortada en tres minutos. Todo comenzó un día en un avión, camino hacia TED hace siete años. En el asiento de al lado viajaba una estudiante de secundaria, una adolescente procedente de una familia muy pobre. Aquella joven quería ser algo en la vida y me hizo una sencilla pregunta: "¿Qué conduce al éxito?". Y yo me sentí terriblemente mal, porque no era capaz de darle una respuesta adecuada. Entonces me bajé del avión y vine a TED. Y pensé: «¡Dios! Estoy en una habitación rodeado de personas exitosas. ¿Por qué no les pregunto qué les ayudó a alcanzar el éxito para enseñárselo a los jóvenes?».

escondidas cuando la adolescente de procedencia humilde le ha preguntado a Richard cuál era el secreto del éxito? ¿Has notado la decepción de Richard por no disponer de una respuesta oportuna y sus ganas de prepararse para ayudar a los chavales en el futuro? Es más, y más egoísta, desde luego, ¿sientes curiosidad por saber cuál fue la clave del éxito que descubrió Richard St. John?

Ten en cuenta que Richard St. John impartió una charla TED sumamente breve, de sólo tres minutos, en comparación con los 18 minutos de tiempo máximo que puede extenderse una TED Talk. Si hubiera dispuesto de más tiempo, probablemente se habría entretenido en detallar más su discurso y en dotarlo de más diálogos. ¿Cómo se llamaba la joven? ¿Qué aspecto tenía? ¿Cómo empezó esta extraña conversación entre una menor sin acompañante y un empresario cuarentón? Hay que elegir el grado correcto de detalle en función del tiempo que te asignen, tal como hizo Richard.

El resumen de la charla de St. John se recoge en la Tabla 5.2. Su TED Talk da una idea de su extensa investigación en el tema del éxito personal y profesional. Te recomiendo que leas su libro *8 to Be Great: The Eight Traits Successful People Have in Common* para entender bien sus conocimientos basados en la investigación.

TABLA 5.2 Resumen de la TED Talk de Richard St. John «Los ocho secretos del éxito»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) Iba sentado en un avión de camino a TED cuando una estudiante de secundaria me preguntó: «¿Qué conduce al éxito?». Y no fui capaz de responderle. De manera que pasé siete años realizando 500 entrevistas para contestarle.	
Parte A	(2) Pasión	(3) Citas de Freeman Thomas y Carol Coletta
Parte B	(4) Trabajo duro	(5) Cita de Rupert Murdoch
Parte C	(6) Mejora mediante la práctica	(7) Cita de Alex Garden
Parte D	(9) Foco	(8) Cita de Norman Jewison
Parte E	(11) «Superar» la falta de confianza en uno mismo y el cansancio	(1) Citas de David Gallo, Goldie Hawn y Frank Gehry
Parte F	(13) Servicio al prójimo	(12) Cita de Sherwin Nuland
Parte G	(15) Ideas	(14) Cita de Bill Gates
Parte H	(17) Persistencia	(16) Cita de Joe Kraus
Conclusión	(18) Haz estas ocho cosas y triunfarás	

CONSEJO 40: Empieza con una afirmación sorprendente para catalizar al público.

En términos de eficacia, hay otros dos tipos de introducciones potentes, además de empezar con una anécdota, y los dos tienen el mimo gancho. Empecemos por las afirmaciones sorprendentes. Pese a que, por norma general, las afirmaciones

afirmaciones sorprendentes. Pese a que, por norma general, las afirmaciones sorprendentes se basan en estadísticas, también pueden expresar opiniones sólidas que desafían la creencia popular. Lo importante es que tu afirmación desencadene todo un abanico de emociones en el público. Si compartes un «qué», los espectadores hervirán de las ganas de rellenar los huecos relativos al porqué, cómo, cuándo y dónde. En su charla en TED2010, el famoso chef y defensor de la nutrición infantil Jamie Oliver[71] utilizó exactamente esta receta en su introducción. El resumen de su charla está recogido en la Tabla 5.3. Lee cómo empezó su ponencia:

Tristemente, al finalizar los dieciocho minutos de nuestra charla, cuatro norteamericanos que están vivos estarán muertos por los alimentos que comen. Mi nombre es Jamie Oliver. Tengo 34 años. Soy de Essex, Inglaterra, y durante los últimos siete años he trabajado incansablemente para salvar vidas a mi manera. No soy médico; soy un chef. No tengo equipos caros ni medicinas. Uso más bien información y educación. Creo firmemente que el poder de la alimentación tiene un lugar preponderante en nuestros hogares que nos une a las mejores cosas de la vida.

El chef Oliver sedujo al público compartiendo un dato real, algo que está ocurriendo: las personas caen como moscas a causa de los alimentos que ingieren. Y no viven al otro lado del planeta, en un país en vías de desarrollo, viven en la misma potencia moderna que el público al que Jamie se dirige, en Estados Unidos. ¡Seguramente, la mayoría de los presentes se estaría preguntando si sobreviviría a la hora de la comida! Tal es el poder que tienen las estadísticas alarmantes con un significado profundo y personal para el público. La supervivencia es la necesidad humana más básica. Jamie se concentró en algo tan primario como la vida y la muerte y tuvo al público en vilo esperando a descubrir por qué sucede esto y cómo mantenerse con vida.

TABLA 5.3 Resumen de la TED Talk de Jamie Oliver «Enseñen a los niños a comer»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(2) Empecemos una «revolución alimentaria» en Estados Unidos para revertir la epidemia de obesidad general	(1a) Las enfermedades relacionadas con la dieta son la principal causa de mortalidad en Estados Unidos (1b) La epidemia de obesidad se ha propagado a muchos otros países
Parte A	(4) La obesidad es una enfermedad que puede prevenirse	(3) Relatos de sufrimiento en Huntington, West Virginia
Parte B	(6) La raíz del problema de la obesidad es: (a) Alimentos procesados (b) Falta de conocimientos sobre cocina	(5a) La mayoría de los alimentos en los restaurantes, hogares y escuelas no son sanos (5b) Los niños ni siquiera reconocen las hortalizas crudas

Parte C	obesidad con: (a) Responsabilidad corporativa y gubernamental (b) Educación sobre alimentación a las familias	(7) Huntington Kitchen proporciona comida saludable a 5.000 personas por 25.000 dólares al mes

CONSEJO 41: Empieza con una pregunta que invite al público a reflexionar.

Formular una pregunta contundente es el tercer modo fiable para abrir un discurso. Por ejemplo, Jamie Oliver podría haber empezado con un: «¿Por qué 320 estadounidenses normales, como ustedes y como yo, mueren cada día a causa de los alimentos que ingieren?».

Si te adentras por la senda de la pregunta contundente, te recomiendo que formules tus interrogantes empezando con un «por qué» o un «cómo». Preguntar por qué es mucho más seductor, puesto que conecta con nuestra curiosidad natural de entender el mundo que nos rodea. Y una vez sabemos por qué suceden las cosas, entonces queremos saber cómo hacer que sucedan cosas buenas y evitar que ocurran otras malas. Si el porqué está implícito o sobreentendido, entonces puedes comenzar por un cómo. Repasemos el mensaje de Oliver una vez más. Podría haber arrancado con un: «¿Cómo puede uno evitar que los alimentos que come acaben matándolo?».

En las introducciones reformuladas con el «porqué» y el «cómo» que he construido para la ponencia de Jamie Oliver, probablemente te hayas percatado de que me he dirigido al espectador directamente unas cuantas veces. Esa interpelación mágica transforma una buena pregunta en una pregunta fantástica, pues invita al público a entrar en modo introspectivo. Lo que interesa es que los presentes reflexionen sobre sí mismos y sobre su mundo.

Simon Sinek[72] ha sido, a mi parecer, quien ha hecho un uso más potente de una introducción interrogativa. He aquí cómo comenzó una conferencia que, en última instancia, proporcionó al público una estrategia para aprender a ser un líder inspirador o una empresa efectiva:

¿Cómo se explica cuando las cosas no salen como se supone? O mejor, ¿cómo se explica cuando otros son capaces de lograr cosas que parecen desafiar todas las hipótesis? Por ejemplo: ¿por qué es Apple tan innovado? Año tras año tras año son más innovadores que toda la competencia. Y, sin embargo, son sólo una empresa de ordenadores. Son como todas las demás. Tienen el mismo acceso a los mismos talentos, las mismas agencias, los mismos consultores, los mismos medios. Entonces, ¿por qué parecen tener algo diferente? ¿Por qué Martin Luther King dirigió el movimiento de los derechos civiles? No fue el único hombre que sufrió la era previa a los derechos civiles en EE.UU. Y ciertamente no era el único gran orador del momento. ¿Por qué él? ¿Y por qué los hermanos Wright fueron capaces de idear los vuelos tripulados

autopropulsados cuando ciertamente había otros equipos mejor cualificados y mejor financiados que no lograron un vuelo tripulado y los hermanos Wright tomaron la delantera? Aquí hay algo más en juego.

Una sencilla pregunta de apertura basta. Sin embargo, Sinek escogió bombardear al público con una retahíla de «por qués». Este planteamiento, el «porqué» retórico reiterativo, resulta sumamente efectivo, pero debe practicarse con cautela. Para hilar con éxito múltiples interrogantes en una apertura, todos deben tener la misma respuesta. El público quedaría confundido si abrieras una charla con un «¿Por qué el cielo es azul? ¿Y por qué un canto rodado no se enmohece? ¿Por qué los elefantes tienen miedo de los ratones?».

Simon también sedujo al público deleitándolo con su conocimiento secreto:

Hace unos tres años y medio descubrí algo y ese descubrimiento cambió profundamente mi visión sobre cómo funcionaba el mundo, incluso cambió profundamente mi manera de actuar en él. Resulta ser que hay un patrón: al parecer, todos los grandes líderes y las organizaciones en el mundo que inspiran, se trate de Apple, de Martin Luther King o de los hermanos Wright, todos piensan, actúan y se comunican exactamente de la misma manera. De manera opuesta a todos los demás. Todo lo que hice fue codificarlo. Y probablemente sea la idea más simple del mundo.

Es importante destacar que, además de enganchar al público, la introducción de Simon estableció la arquitectura en tres partes de su discurso. El público supo que iba a oír hablar de Apple Computer, de los hermanos Wright y de Martin Luther King, y la charla se habría acabado.

Muchos ponentes utilizan la torpe estrategia de explicarles a los oyentes qué les van a decir. De haber caído Simon en esta trampa, habría dicho: «Hoy voy a hablarles de Apple, de los hermanos Wright y de Martin Luther King. En primer lugar, hablemos de Apple…». ¡Menudo aburrimiento! Al ocultar su plan tras sus preguntas, Simon adoptó una táctica mucho más elegante que otros ponentes harán bien en aprender.

CONSEJO 42: Cierra tu introducción explicando al público explícitamente la hoja de ruta de tu charla y los beneficios que pueden extraer de ella.

Tu introducción debería conseguir que el público se planteara los beneficios de tu charla de una manera implícita. Cierra la introducción prometiéndoles explícitamente qué ventajas extraerán y aclarándoles cuánto tiempo tardarán en obtenerlas.

Durante largo tiempo, utilicé a modo de colofón de una de las tres introducciones estándar una afirmación al estilo de «En los próximos 45 minutos compartiré con ustedes los tres secretos de la felicidad». Y ésa es una muy buena explicación de los beneficios. «Compartiré» es mucho mejor que «les explicaré». Sin embargo, presenta un par de

problemas. En primer lugar, se centra en el orador y no en el público. La afirmación revela lo que yo voy a hacer, no lo que el público va a obtener. En segundo lugar, no es especialmente sensorial. Un cierre de la introducción debería proporcionar al público una metáfora visual de la estructura del discurso. Aplicando estas lecciones, yo utilizaría el siguiente colofón: «Dentro de cuarenta y cinco minutos saldrán de aquí con las tres A mayúsculas de la felicidad en su caja de herramientas». Se trata de una declaración centrada en el público, a quien invita a escuchar mi discurso para extraer las tres A, además de incluir una imagen orientada a la acción.

Los elementos mnemónicos con gancho, como los acrónimos o marcos como «las tres A», son un modo fantástico de proporcionar la hoja de ruta que los oyentes necesitan. Refrena la tentación de desglosar el acrónimo al principio de la charla. El público disfruta más si lo vas desvelando a lo largo de la ponencia.

Siento una inclinación especial por el tres porque es el número con más gancho. Puede haber tres pasos, tres temas, tres estrategias, tres consejos, tres técnicas, tres herramientas. Si dudas de esta regla de oro, piensa en lo siguiente. Todo el mundo sabe, gracias a Stephen Covey, que las personas muy eficientes comparten siete hábitos. ¿Puedes enumerarlos? Y la Biblia contiene los Diez Mandamientos, al igual que la Carta de Derechos de la Constitución estadounidense contiene diez enmiendas. Y Jack Welch predicaba las cuatro E del liderazgo. ¿Te acuerdas de cuáles son? Lo imaginaba.

CONSEJO 43: No caigas en introducciones cliché.

Puesto que la variedad de maneras de empezar una charla es ilimitada, conviene que tengas en cuenta algunas introducciones pésimas para no cometer los mismos pecados que tus antecesores. Desde luego, TED es una organización muy selectiva acerca de qué vídeos comparte en TED.com. Pero posiblemente no sabes que también revisa los vídeos escogidos para eliminar lapsus lingüísticos y momentos incómodos, insultantes u ofensivos. De ahí que sea imposible encontrar una introducción nefasta en una charla TED.

No obstante, hay multitud de errores ahí fuera de los que aprender, de manera que aquí te ofrezco una lista rápida de lo que debes evitar:

- No empieces con una cita de una persona famosa a quien no conozcas: suena a cliché aunque sea relevante.
- No empieces con un chiste, por el mismo motivo.
- No empieces con nada que pudiera ser ni siquiera levemente ofensivo para el público.
- No empieces con una tira cómica de *Dilbert*:[*] si me dieran un céntimo por cada vez que he visto que lo hacían, ahora sería rico…
- No empieces con un «Gracias…»; si quieres dar las gracias al público, hazlo al final.

- No empieces con un «Antes de empezar…», porque acabas de empezar.

CONSEJO 44: Evita las introducciones con participación del público a menos que la actividad sea esencial para difundir tu idea.

Hay otro tipo de introducción que casi siempre sale mal: la introducción con actividad. En Internet hay un discurso maravilloso publicado en un sitio de compartición de vídeos sobre el tema del liderazgo carismático. El contenido es muy valioso y las habilidades para la oratoria del ponente son impecables. Con la excepción, a mi modo de ver, de la introducción. Para arrancar su presentación, les pide a los asistentes que se pongan en pie, se lleven la mano al corazón, den media vuelta y den un paso al frente. Y luego añade que así, cuando su jefe le pregunte qué tal ha ido la presentación, podrá decirles: «los he puesto en pie, con la mano en el corazón, les he dado media vuelta y los he colocado en la dirección correcta». Es un truco inteligente. Pero, si observas detenidamente a los miembros del público, el lenguaje corporal de mucho de ellos te revela que acaban de darse cuenta de que los han manipulado.

No hay regla sin excepción, y así ocurre también con mi propuesta de evitar las introducciones con actividad. Si cuentas con una actividad muy relevante que te ayude a sintonizar con el público y sea auténtica, entonces sí puede funcionar. Por ejemplo, en su conferencia en TEDxFiDiWomen, Regena Thomashauer[73] tiene el objetivo principal de inspirar a las mujeres a utilizar el placer como umbral al poder, la pasión, el entusiasmo y la creatividad. Tres hombres sacan al escenario a Mama Gena mientras el sonido de la canción de Pitbull *I know you want me* atruena en los altavoces. Cuando los hombres la posan en el suelo, ella empieza a bailar y grita: «¡Adelante, bailen conmigo!». Y cuando la cámara se aleja para ofrecernos una panorámica del público, vemos que todos los presentes se han puesto en pie y se mueven al son de la música. Cuando la canción va apagándose, Mama Gena dice:

¿A que ha sido divertido? ¿Les ha gustado? ¿Saben qué he hecho? ¡He inundado sus cuerpos de óxido nítrico! ¿Y saben por qué? Porque cuando vivimos una experiencia placentera, las repercusiones físicas son inmensas. Con sólo treinta segundos de diversión, la sangre empieza a oxigenarse y a circular. Se libera óxido nítrico y éste activa los neurotransmisores, incluidas la betaendorfina y la prolactina.

En este caso, la relevancia de la actividad (el baile) para el mensaje era absoluta. Mama Gena revela a gritos su pasión y su objetivo.

Una vez finalizada la introducción, hay que hacer una transición suave hacia el verdadero argumento de la ponencia. Las transiciones son el tema del capítulo siguiente.

Capítulo 6

CÓMO ARMAR EL CUERPO DEL DISCURSO Y LAS TRANSICIONES DE LA CHARLA

CONSEJO 45: Revisa explícitamente la idea central de la sección previa e indica sutilmente el tema de la próxima sección en tu transición.

Imagina que tuvieras que construir a una niña desde que la conciben hasta que se convierte en una novelista de renombre. Empezarías por unir en matrimonio a dos intelectos, quizá vinculados a una importante universidad. Luego, con suerte, la pequeña empezaría a leer con sólo dos años de edad. Y la alimentarías con el canon de la literatura occidental, desde Shakespeare a Locke pasando por Hemingway. Quizá a los siete años, la niña empezaría a escribir inspirándose en las tramas, los contextos y los personajes de las historias que le hubiera gustado leer.

Tal como reveló en su charla en TEDGlobal 2009, así comenzó la historia vital de la escritora nigeriana Chimamanda Adichie.[74] En la Tabla 6.1 se ofrece un desglose completo de su ponencia, cuya idea digna de difusión es que «cuando rechazamos la historia única acerca de grupos de personas somos capaces de entender y asimilar mejor nuestra diversidad individual». Dicho de otro modo, su charla era un llamamiento a rechazar los estereotipos que desproveen a las personas de mantener relaciones individuales y sociales positivas. En sus propias palabras: «La historia única crea estereotipos y el problema con los estereotipos no es que sean falsos, sino que son incompletos. Convierten una sola historia en la única historia».

Durante su charla, Adichie nos transportó desde sus lecturas de literatura occidental clásica durante la infancia a su descubrimiento de escritores africanos, luego a sus experiencias universitarias en Estados Unidos y finalmente de viaje a México. Entre los aspectos más impresionantes de su discurso figura su revisión de los puntos clave de la sección previa y la anticipación del tema de su siguiente sección en las transiciones. En una TED Talk de dieciocho minutos, cada parte debe durar como máximo cinco minutos. En tal caso, hay que resumir las secciones con alusiones a la historia previa o a los hechos revelados.

En la parte A de su discurso, Chimamanda revela cómo cayó víctima de la historia única de cómo deberían escribirse los libros. Pese a vivir en Nigeria, escribía acerca de personajes blancos y con ojos azules que jugaban en la nieve y comían manzanas, mientras que ella y sus amigos africanos jugaban bajo el sol y comían mangos. E hizo la transición a la parte B con el siguiente extracto, donde revisa y anuncia ideas:

(Revisión de la transición) Creo que esto demuestra cuán vulnerable e impresionables somos ante una historia, especialmente en nuestra infancia. Como yo leía libros en que los personajes eran extranjeros, estaba convencida de que los libros,

por naturaleza, debían tener extranjeros y narrar cosas con las que yo no podía identificarme.

(Anuncio de la transición) Todo cambió cuando descubrí los libros africanos. No había muchos disponibles y no eran tan fáciles de encontrar como los libros extranjeros.

TABLA 6.1 Resumen de la TED Talk de Chimamanda Adichie «El peligro de una sola historia»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) Anuncio del tema: el peligro de una sola historia	(2) Empecé a leer libros infantiles británicos y norteamericanos a los dos años de edad
Parte A	(4) Los niños son impresionables y vulnerables a las historias	(3) Con siete años escribía al estilo y desde el punto de vista de los autores occidentales que leía
Parte B	(6) Leer historias de distintos tipos de autores te evita hacerte una idea única de qué son los libros	(5) Más tarde descubrí a autores africanos que escribían acerca de personas a quienes yo reconocía
Parte C	(8) Conocer a otras personas te evita contar con una sola historia acerca de quiénes son	(7) Lo único que pensaba acerca del empleado doméstico que había en mi casa es que era pobre… hasta que visité su aldea
Parte C		(9) Mi compañera de habitación en la universidad pensaba que todos los africanos eran dignos de compasión a causa de la literatura occidental que había leído, que se remontaba hasta 1561
Parte D	(11) Las historias únicas pueden emplearse para dar poder a las personas desposeídas	(10) Yo sólo conocía una historia de los mexicanos en tanto que inmigrantes
Parte E	(13) El problema de los estereotipos no es que sean inciertos, es que son incompletos	(12) Anécdotas de una infancia feliz a la par que dura
Conclusión	(15) «Cuando rechazamos la historia única, cuando cobramos conciencia de que nunca hay una sola historia acerca de un lugar, recuperamos un cierto paraíso»	(14a) ¿Qué ocurriría si conociera más de una historia acerca de México? (14b) ¿Qué ocurriría si mi compañera de habitación conociera más de una historia acerca de África?

Apréciese que en la parte de revisión de la transición enuncia explícitamente la idea nuclear de la sección anterior de su charla: que las personas, y en particular los niños, son vulnerables a las historias que consumen. Puesto que los lapsos de atención son siempre limitados, los oyentes se engloban en tres categorías: los que se distrajeron mientras hablabas y se perdieron, los que escuchaban pero no han tenido tiempo suficiente para asimilar lo que has dicho y los pocos afortunados que han oído y asimilado tu mensaje. Todo el mundo apreciará que resumas la idea clave que estabas comunicando.

Y aprecia también cómo su anuncio del tema siguiente en la transición fue tan sutil como explícita su revisión de la idea anterior. Adichie permite al público intuir que su

escritura cambiaría si tuviera acceso a libros africanos. Sin embargo, como cualquier narrador que se precie, sólo lanza a los asistentes un anzuelo para despertar su interés por el siguiente fragmento de su viaje.

CONSEJO 46: Aporta pistas verbales y visuales claras de que estás haciendo una transición.

En esta transición, Chimamanda Adichie recuerda de un barrido las anécdotas y los hechos que acababa de compartir acerca de sus vivencias siendo una niña que creció leyendo libros británicos. Y hace una pausa antes de marcar la transición a un nuevo tema: «Todo eso cambió…». Hacer una pausa de al menos dos o tres segundos sirve de mucho al público. En primer lugar, le da tiempo para asimilar la idea explícita de la última sección. En segundo lugar, le permite enmarcarlo en el planteamiento lógico general que estás exponiendo en tu charla. En tercer lugar, una pausa dilatada es una señal verbal clara y limpia de que te dispones a avanzar a una nueva sección. Y por último, y tal vez sea lo más importante, los espectadores pueden utilizar ese silencio para relacionar lo que acabas de decir con sus propias experiencias personales.

Y expone la transición con un tono conversacional más apagado que la pasión con que narra las secciones principales del grueso de su discurso. La transición de Adichie es sutil, suave, a la par que señala claramente al público que su objetivo es mostrar el contraste entre la literatura africana y la literatura británica y estadounidense.

Además de pistas verbales, incluso pausas y cambios de tono, los ponentes también emplean pistas visuales que señalan que están a punto de realizar una transición. La mejor pista visual, y la más sencilla, es cambiar de posición en el escenario. Adichie, como muchos otros novelistas que dan charlas en las TED Talks, se hallaba detrás de un atril y utilizaba notas, y, por desgracia, esto limitaba su capacidad de utilizar el movimiento como pista de estar haciendo una transición. Para bien o para mal, hizo una indicación de avanzar a la siguiente sección bajando la mirada para consultar sus notas.

CONSEJO 47: Orienta al público acerca de dónde te encuentras en la progresión de tu discurso.

Imagina que fueras a construir un edificio. Prime- ro deberías aprender a extender bien los cimientos y a aplicar las reglas que hacen que las paredes y el tejado se sostengan en pie. Quizá tu primer edificio quede un poco chapucero, con las columnas estructurales expuestas con torpeza. Pero de lo que sin duda estarás seguro es de que el edificio no va a desplomarse. A medida que vayas ganando experiencia, aprenderás a supeditar la forma a la función. Aprenderás a ocultar los elementos estructurales cuando te interese hacerlo y a exponerlos si quieres destacarlos. En ocasiones te adherirás al estilo de «piel y huesos» vistos del diseñador de los primeros rascacielos de Chicago,

Ludwig Mies van der Rohe, y en otras aplicarás el estilo «deconstructivista» y fluido del arquitecto del Guggenheim de Bilbao, Frank Gehry.

El viaje del conferenciante es muy parecido al del arquitecto moderno. Una de las primeras cosas que los ponentes primerizos aprenden sobre organización es a construir unos cimientos utilizando el armazón; en otras palabras: aclárale al público qué vas a decirle, díselo y luego dile de nuevo lo que acabas de decirle. Los oradores novatos interpretan este consejo de manera harto natural. Y pueden impartir un discurso al estilo del siguiente:

(Introducción) ¿Por qué algunas frutas sanan el cuerpo y otras engordan? De aquí a diez minutos saldrán de esta sala con una lista de superfrutas que, según se ha demostrado, alargan los años de vida.

(Revisión de la transición) Esas tres frutas son las bayas acai, las bayas de goji y las granadas.

(Anuncio de la transición) Exploremos los beneficios para la salud de la primera superfruta: las bayas de acai...

En comparación con los discursos que adolecen de una falta de estructura, se trata de un comienzo más que sólido. El público sabe exactamente cuál es el objetivo del ponente y se prepara para que lo convenzan de por qué estas tres frutas pueden proporcionar una vida más longeva y mejor. El problema, por supuesto, es que las entrañas estructurales del discurso quedan demasiado expuestas. La clave para avanzar al siguiente nivel de oratoria radica en añadir transiciones al repertorio.

Analicemos la transición en el ejemplo del discurso de las superfrutas anterior. El conferenciante imaginario reveló demasiada información al indicar las tres superfrutas desde el principio. Sería más acertado hacer una afirmación o formular una pregunta que invite a los oyentes a reflexionar por sí mismos a la vez que los deja sedientos de saber más. Por ejemplo: «¿Qué harían si les dijera que tres superfrutas pueden proporcionarles diez años más de vida activa y saludable? ¿Qué harían si supieran que son frutas fáciles de encontrar y fáciles de añadir al desayuno, la comida o la cena?». Esta pregunta también pone al público en alerta para apuntar las tres frutas en su lista de la compra. Y además mantiene vivo su interés a medida que se revela el nombre de cada fruta. Y, por último, abre la puerta al ponente para demostrar que esas frutas realmente tienen la capacidad de hacer que la gente de este planeta viva un poco más.

Las buenas transiciones revisan de manera explícita la sección anterior y anticipan sutilmente la siguiente. Y también proporcionan al público unos momentos valiosos para enmarcar lo que acabas de exponer en el contexto de tu argumento convincente general y a relacionar su propia experiencia personal con tu discurso.

Una vez resuelto el tema de las introducciones y las transiciones, en el siguiente capítulo nos centraremos en la habilidad esencial de concluir la charla de tal modo que invite al público a reflexionar, sentir y actuar de manera distinta tras escuchar tu idea

digna de difusión.

Capítulo 7

CÓMO CONCLUIR LA CHARLA

CONSEJO 48: Emplea un lenguaje que indique claramente que estás a punto de concluir la charla.

Ha llegado el momento de esbozar la conclusión. Cuando emitas una señal clara de que te aproximas al final de tu ponencia, el nivel de atención de algunas personas aumentará, de manera que el lenguaje que emplees será esencial. Sin lugar a dudas, puedes salvar la papeleta con un «En conclusión...». Sin embargo, todos sabemos que puedes hacerlo mejor. Por ejemplo, podrías usar algo por el estilo de: «Y así llegamos al final de nuestro viaje por hoy y al principio de su futuro...» o «Ha llegado la hora de que tomen una decisión...».

Brené Brown,[75] profesora en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad de Houston, cerró su ponencia con una de las conclusiones más potentes que he oído nunca en una TED Talk. Su discurso se resume en la Tabla 7.1. El objetivo de Brown era impulsar a las personas a cambiar su perspectiva con respecto a la vulnerabilidad para que, en lugar de entenderla como una fuente de dolor, la entendiera como una fuente de poder. Y enseñó al público a aceptar la vulnerabilidad para poder vivir una vida plena y satisfactoria, mensaje que reforzó en su conclusión afirmando:

Pero existe otra manera... y me despido con esto. He descubierto algo y es que tenemos que mostrarnos como somos, mostrarnos vulnerables. Hay que amar con todo el corazón aunque no haya garantías. Es algo muy difícil y, como madre, puedo asegurar que puede llegar a ser extremadamente difícil. Ejercer la gratitud y la dicha en esos momentos de terror cuando nos preguntamos: «¿Puedo amarte tanto? ¿Puedo creer en esto tan apasionadamente? ¿Puedo enojarme tanto por esto?». Puedo detenerme y, en lugar de ser catastrófico, decir: «Estoy muy agradecido porque estoy vivo, porque sentirse vulnerable significa estar vivo». Y, por último, creo que es más importante creer que somos suficientes. Porque cuando funcionamos desde la perspectiva de «Soy suficiente», entonces dejamos de gritar y empezamos a escuchar. Somos más amables con las personas que nos rodean y más amables y considerados con nosotros mismos. Eso es todo. Gracias.

TABLA 7.1 Resumen de la TED Talk de Brené Brown «El poder de la vulnerabilidad»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1a) *Prólogo.* Anécdota acerca de cómo convenció a una presentadora en una ponencia pública para que la presentara como una «investigadora que cuenta historias» (1b) Introduce el tema en general como una «percepción expandida»	

Parte A	(3) La conexión da un objetivo y un significado a nuestras vidas	(2) Mi investigación me demostró que la vergüenza activa la conexión
Parte B	(5) Conecta contigo mismo teniendo el valor de asimilar la vulnerabilidad	(4) En mis investigaciones descubrí que las personas que se sienten queridas son las que creen merecer ser queridas
Parte C	(7) No se pueden bloquear selectivamente las emociones; la alegría y la lucha van de la mano	(6) Incorporé a un psicoanalista en mi lucha por aceptar mi propia vulnerabilidad
Conclusión	(8) Al aceptar tu propia vulnerabilidad, serás más amable contigo mismo y con los demás	

Apréciese que Brené Brown no se limitó a utilizar una, sino tres frases de transición para indicar que avanzaba hacia su conclusión: «Pero existe otra manera... y me despido con esto. He descubierto algo». Y separó cada una de estas frases con una pausa para captar la atención del público.

He aquí ejemplos de cómo diez ponentes TED populares anunciaron la conclusión de su charla. Al leerlos, presta atención a cómo cada uno de ellos adopta uno o varios de los patrones siguientes: pensamiento o ejemplo final, moraleja, llamamiento a la acción y promesa de un futuro mejor.

- Benjamin Zander: «Y ahora tengo una última reflexión, y es que realmente marca una diferencia aquello que decimos, las palabras que salen de nuestra boca…». [76]
- Bunker Roy: «Voy a terminar diciendo que pienso que no tienen que buscar soluciones fuera…».[77]
- Cameron Russell: «Si hay algo que retener de esta charla, espero que todos se sientan más cómodos al reconocer el poder de la imagen en la percepción que tenemos del éxito y del fracaso».[78]
- Deb Roy: «Quiero despedirme con un último momento memorable de nuestra familia. Ésta es la primera vez que nuestro hijo dio más de dos pasos seguidos, captado en la película…».[79]
- Jamie Oliver: «Y sé que es extraño tener a un inglés frente a ustedes hablándoles de todo esto. Todo lo que puedo decir es que me preocupa. Yo soy padre. Y amo este país. Y creo firmemente, en verdad, que si el cambio se puede lograr en este país, cosas maravillosas pueden suceder en todo el mundo…».[80]
- Jill Bolte Taylor: «Entonces ¿quiénes somos? Somos la fuerza generadora de vida del universo con destrezas manuales y dos mentes cognitivas. Y tenemos el poder de elegir, momento a momento, quiénes somos y cómo queremos estar en el mundo…».[81]
- Richard St. John: «Así que, la respuesta a esta pregunta es sencilla…».[82]
- Rory Sutherland: «Dos citas para más o menos concluir. Una de ellas…».[83]
- Salman Khan: «Ahora imaginen qué sucede si…».[84]
- Susan Cain: «Y así los dejo ahora con tres llamados a la acción para aquellos que

comparten esta visión…».[85]

Un modo efectivo de señalar una conclusión es acortar las frases y hablar de manera más apasionada. Pasa de utilizar el «yo» a usar el «tú», «ustedes», «vosotros» o «nosotros». El enemigo del bien es lo magnífico, por lo que recelo de poner en tela de juicio la casi perfección de la charla de la doctora Brown. Si pudiera introducir algún cambio, reemplazaría su lenguaje centrado en el «yo» por el de la segunda persona del singular.

CONSEJO 49: Resume de manera explícita tu idea digna de difusión en la conclusión de la charla.

Karen Thompson Walker[86] publicó su primera novela, *The Age of Miracles,* el mismo día en que impartió su conferencia en TEDGlobal. El libro, narrado desde la perspectiva de una niña preadolescente, es un relato del paso a la edad adulta con el fin del mundo como telón de fondo. En términos temáticos, el libro plantea si la esperanza y el amor pueden prevalecer frente a una incertidumbre cataclísmica. Mientras que el libro abordaba las implicaciones ficticias de la ambigüedad, su TED Talk abordaba las consideraciones prácticas de evaluar los riesgos con vistas a adoptar mejores decisiones. Su idea digna de difusión, esbozada en la Tabla 7.2, es «ver los miedos como un regalo, más que como una debilidad, para poder vislumbrar con más precisión al futuro».

Los escritores, y en particular los novelistas, figuran entre los oradores más eficientes que ascienden a los escenarios TED. Walker tejió su tratado lógico acerca de aceptar los miedos con una historia de casi doscientos años de antigüedad de un naufragio que sirvió de inspiración para la novela de Herman Melville *Moby-Dick.* A lo largo de su conclusión, su charla marca la siguiente cadena de premisas deductivas: no invertimos el tiempo suficiente en analizar qué significan nuestros miedos; si lo hiciéramos, entonces podríamos concebirlos como un regalo de la imaginación y no como una debilidad; y ese regalo nos permitiría vislumbrar el futuro; pero tenemos que equilibrar nuestra vívida imaginación con el juicio científico para adoptar decisiones efectivas. Y resume todo su argumento en su imponente conclusión a modo de mensaje inspirador y centrado en el público:

Y tal vez, si todos intentáramos analizar nuestros miedos, también nos dejaríamos influenciar menos por los más salaces. Quizá así pasaríamos menos tiempo angustiándonos por asesinos en serie y accidentes de avión, y más tiempo preocupándonos por los desastres más sutiles y paulatinos que enfrentamos: la acumulación silenciosa de placa en nuestras arterias, los cambios graduales de nuestro clima. Así como las historias con más matices son a menudo las más ricas en la literatura, también nuestros miedos más sutiles pueden ser los más reales. Leídos correctamente, nuestros miedos son un regalo sorprendente de la imaginación, una

forma cotidiana de clarividencia, una manera de vislumbrar el futuro cuando aún hay tiempo de influir en él. Interpretados de la forma apropiada, nuestros miedos pueden ofrecernos algo tan valioso como nuestras obras de literatura preferidas: un poco de sabiduría, algo de perspicacia y una versión de lo más elusivo: la verdad. Gracias.

TABLA 7.2 Resumen de la TED Talk de Karen Thompson Walker «Lo que el miedo puede enseñarnos»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(2) Sabemos lo que es estar asustados, pero no invertimos el tiempo necesario en pensar qué significan nuestros miedos	(1) En 1819, veinte marineros se apiñaban en tres botes salvavidas después de que su barco ballenero se hundiera
Parte A	(4) ¿Qué pasaría si concibiéramos el miedo como un acto asombroso de la imaginación y no como una debilidad que tenemos que superar?	(3) Crecí en California, temiendo a que se produjera un terremoto mortal y a que hubiera monstruos debajo de mi cama
Parte B	(6) Los miedos son historias que nos contamos y que nos ayudan a prepararnos para el futuro	(5) Los veinte marineros tenían que escoger entre tres destinos distantes, asediados por caníbales, tormentas o el hambre
Parte C	(8) Para tomar decisiones efectivas frente al miedo, debemos templar nuestra vívida capacidad imaginativa con la frialdad del razonamiento científico	(7) Los navegantes escogieron el viaje más largo, pero la mayoría de ellos murieron de hambre
Conclusión	(9) Nuestros miedos son un regalo asombroso de la imaginación que pueden darnos literatura y revelarnos la verdad	

Nótese que la conclusión de Karen Thompson Walker no es un resumen al estilo de una sosa reseña literaria. Con la excepción de la frase acerca de los asesinos en serie, los accidentes de avión y la acumulación de placa en las arterias, también evitó sabiamente la tentación de introducir nuevo material al final de su charla. Por último, al comenzar con un «Quizá si todos intentáramos interpretar nuestros miedos», hizo una sutil referencia a su introducción, que concluía con un «No sé si pasamos tiempo suficiente reflexionando acerca de lo que significan nuestros sueños».

CONSEJO 50: Acaba con un llamamiento a la acción centrado en el público que sea fácil de ejecutar y deba ejecutarse de manera inmediata.

Cuando tu charla propone un cambio, la conclusión es tu última oportunidad para motivar al público a cambiar de perspectiva o para espolearlo a pasar a la acción. Debes transmitir sensación de urgencia. Puesto que los cambios siempre cuestan, explica al público un paso siguiente sencillo que pueda dar ese mismo día para empezar a avanzar en la dirección correcta. Y si es necesario, incluso puedes sacar la carta del miedo

mencionando un «En caso de no actuar, las repercusiones...».

La conclusión de Brené Brown es brillante. Es potente, personal y emotiva. Sus preguntas elevan el nivel de tensión del público al tocar el tercer raíl de la duda sobre uno mismo. Pero enseguida proporciona alivio con la inspiradora afirmación: «Soy suficiente». Si te sientes vulnerable, responde con un «Soy suficiente». Ése, que no puede ser más simple, es su llamamiento a la acción que cada miembro del público puede aplicar de manera inmediata.

La charla de Karen Thompson Walker «Lo que el miedo puede enseñarnos» ofrece una respuesta igual de potente en términos personales a una emoción que suele percibirse como negativa. De nuevo, los oyentes pueden aplicar este consejo de manera fácil e instantánea para mejorar su nivel de autosatisfacción.

CONSEJO 51: Da las gracias al final de la charla.

Y un último consejo para cerrar tu ponencia. Quizá te hayas dado cuenta de que tanto Brené Brown como Karen Walker Thompson concluyeron su charla con un «gracias». Sigue bramando el eterno debate sobre si éstas deberían o no ser las últimas palabras que salieran de tu boca. Los partidarios del sí sostienen que se trata de un acto final de gratitud que consolida el vínculo con el público. Los defensores del no replican que resta fuerza al mensaje central y puede abrir una pequeña grieta en tu armadura de seguridad. Ambos tienen razón y, a decir verdad, no existe una respuesta correcta. Lo que sí puedo decirte es que la mayoría de los ponentes de TED acaban sus discursos con un gracias, de manera que no debes temer equivocarte si aplicas esta regla no escrita. Una alternativa aceptable podría ser la fórmula que Nigel Marsh utilizó para concluir su charla acerca de conseguir un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: «Y ésa, creo yo, es una idea que merece la pena compartir».

Ya conoces todas las mejores prácticas y lecciones que pueden extraerse de los ponentes TED y tienes a tu disposición todo lo que precisas para desarrollar el contenido de tu idea digna de difusión.

Antes de proceder a explicar cómo subirse al estrado para dar una TED Talk, debo compartir contigo un pensamiento importante. Pese a no cimentarse en una investigación estadística rigurosa, creo firmemente que lo trascendente es el contenido. Tu objetivo debería ser convertirte en un experto que da conferencias y no en un conferenciante experto. Los expertos que imparten conferencias se concentran principalmente en el contenido, mientras que los conferenciantes expertos invierten la mayoría de su tiempo en perfeccionar su presentación. En tanto que principio filosófico, tu presentación únicamente debe ser «bastante buena» como para sonar coherente con tu contenido y no distraer de él. El exceso o defecto de brillo podría distraerte de tu público. En el caso que nos ocupa, casi todas las TED Talks más populares y con más impacto las han impartido personas que se ganan la vida pensando y escribiendo. No me sorprendió descubrir que

muchas de ellas admiten ser introvertidas y tener pánico a hablar en público.

Pero ¿qué hay de aquellos estudios de 1967 de Mehrabian, Ferris y Wiener que demostraban que la comunicación es en un 7 % contenido, 38 % tono de la voz y 55 % lenguaje corporal? Por desgracia, dichos estudios continúan malinterpretándose. De hecho, se concibieron para calcular el impacto que estos tres factores tenían en cómo los oyentes evaluaban sus sensaciones hacia el conferenciante, en términos de si les gustaba, les disgustaba o ni una cosa ni la otra. Posteriormente, el doctor Mehrabian escribió: «A menos que un comunicador hable acerca de sus sentimientos o actitudes, estas ecuaciones no son aplicables». La enseñanza correcta que debe derivarse de este estudio es que la presentación debería estar en armonía con el contenido. Y ésa es la idea digna de difusión en la que nos concentraremos en la siguiente parte de este libro.

Segunda parte

PONENCIA

Capítulo 8

PROYECTAR EMOCIÓN

CONSEJO 52: Transporta al público por el abanico más amplio posible de emociones.

Los conferenciantes más memorables trasladan a su público por el abanico más amplio de emociones posible. Sin embargo, pocos ponentes novatos se han tomado la molestia de definir qué engloba ese abanico. Si te esfuerzas vagamente por conectar con el público a nivel emocional, es tan probable que lo hagas como que no.

Clasificar las emociones no es un ejercicio trivial. Dos investigadores distinguidos, Paul Ekman y Robert Plutchik, han planteado dos teorías que se solapan pese a no ser idénticas. Mediante el estudio de las microexpresiones faciales en diversas culturas, Ekman identificó seis emociones principales: la ira, el asco, el miedo, la felicidad, la tristeza y la sorpresa. Plutchik, en su imagen memorable de la Rueda de las Emociones, ubicó ocho emociones emparejadas: alegría-tristeza, confianza-asco, miedo-ira y sorpresa-anticipación.

Pese a que cualquiera de los dos sistemas podría servirte, he descubierto que lo más efectivo para crear un discurso es hibridarlos. Mis «seis emociones para hablar» incluyen la ira, el asco, el miedo, la felicidad, el amor y la tristeza. He eliminado la sorpresa porque es efímera y se metamorfosea rápidamente en una de las otras emociones cuando las personas procesan el impacto de lo que las ha sorprendido; y lo mismo se aplica a la anticipación. Y por último transformé la confianza en amor porque es una emoción más potente y que suele invocarse más al hablar en público. (La Rueda de las Emociones trata el amor como un compuesto de alegría y confianza, pero todos hemos visto existir el amor sin ninguno de los otros dos.)

Analicemos cómo la cantante punk Amanda Palmer[87] abordó cada una de estas emociones en su TED Talk resumida en la Tabla 8.1. Su idea digna de difusión es «dar y pedir ayuda con libertad para que el arte se restaure en el tejido de nuestras comunidades».

- *Ira:* «A veces me hostigaban. La gente me gritaba desde sus coches: "¡Consigue un trabajo!"».
- *Asco:* «Y me encanta decirle a la gente que hice este trabajo [ser una estatua viva en la calle] porque todo el mundo siempre quiere saber quiénes son esos bichos raros en la vida real».
- *Miedo:* «Y tuiteé buscando un lugar para dormir y a medianoche estaba tocando un timbre en el Lower East Side, y se me ocurrió que, en realidad, nunca había hecho aquello sola. Siempre había estado con mi banda o mi equipo. ¿Esto es lo que hace la gente estúpida? ¿Es así como muere la gente estúpida?».

- *Felicidad:* «Y mientras tanto, mi banda era cada vez más grande. Firmamos con un sello importante».
- *Amor:* «Mantengo que el *couchsurfing* y el *crowdsurfing* son básicamente lo mismo. Te dejas caer sobre el público y existe una confianza mutua».
- *Tristeza:* «Así que tuve los encuentros más profundos con la gente, especialmente con personas solitarias que parecían no haber hablado con nadie en semanas».

CONSEJO 53: Invita al público a «imaginar».

Uno de los modos más potentes de inspirar al público es despertar una honda introspección. Cuanto más concretamente visualicen los espectadores su propia involucración en tu historia o en tus ideas, más probabilidades hay de que tomen las medidas necesarias para cambiar el mundo. Por suerte, existe una palabra mágica, «imaginen», que espolea al cerebro a visualizar prácticamente cualquier cosa al instante.

TABLA 8.1 Resumen de la TED Talk de Amanda Palmer «El arte de pedir»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(2) Ser una artista callejera me permitió conectar con personas, obtener una educación práctica y ganarme un salario para vivir	(1) «Cinco años después de licenciarme en la universidad, era una estatua viva llamada la novia de 2,5 m»
Parte A	(4) Continué haciendo un arte de pedirle ayuda a las personas con el fin de mantener una conexión humana	(3) Con el tiempo, lo dejé y empecé a ir de gira a tiempo completo con los Dresden Dolls
Parte B	(6) Los desconocidos son más generosos y de fiar de lo que puede creerse	(5) Entonces apareció Twitter y facilitó el poder pedir cualquier cosa en cualquier lugar
Parte C	(8) Es mejor pedirle a la gente que pague por el arte y confiar en ella que hacerla pagar por el arte	(7) Firmamos con un importante sello discográfico, que luego nos rescindió el contrato tras vender «sólo» 25.000 discos. De manera que decidimos poner nuestra música a disposición del público de manera gratuita, a cambio de donaciones voluntarias
Conclusión	(9) Pese a que la tecnología está ayudando a los artistas a restablecer su conexión con la comunidad, es más importante mirarse cara a cara y compartir sin vergüenza para poder ayudarnos	

En su charla en TEDIndia 2009, Jane Chen[88] compartió un concepto para una incubadora de bajo coste que tenía el potencial de salvar las vidas de millones de bebés

prematuros en el mundo en vías de desarrollo. Empezó su charla como sigue:

Por favor, cierren los ojos y abran las manos. Imagínense lo que podrían colocar en sus manos: una manzana, tal vez su cartera. Ahora abran los ojos. ¿Qué me dicen de una vida?

Mientras preguntaba «¿Qué me dicen de una vida?», Chen mostró una imagen de Anne Geddes de un bebé diminuto durmiendo en la palma de un par de manos avejentadas. En este caso, la pregunta era lo bastante abstracta como para que la imagen aportara especificidad e intensidad emocional. La mayor parte del tiempo, es mejor dar rienda suelta a la imaginación de las personas. La libertad de la imaginación explica por qué el libro siempre es mejor que la película.

Jane Chen utilizó la palabra «imaginen» para potenciar una actividad que el público llevaba a cabo en la sala. No obstante, una estrategia más potente consiste en utilizar esta palabra mágica para invitar al público a convertirse en una mosca en la pared de tu historia. Por ejemplo, podrías empezar diciendo: «Imagina que estabas conmigo el día en que conocí a mi esposa…».

Tras pedirle al público que imagine, debes concederles una larga y agradable pausa para que tengan tiempo de crearse una imagen visual o revisar su cerebro en busca de un recuerdo apropiado. Y eso exige un silencio mucho más largo del que resulta cómodo a muchos ponentes, de entre tres y cinco segundos como mínimo.

Los oradores *amateurs* se concentran sólo en lo visual. Cuando los conferenciantes profesionales piden a su público que imagine algo, intentan implicar los cinco sentidos: la vista, el olfato, el tacto, el gusto y el oído. Por ejemplo: «Imagina que estabas conmigo la primera vez que visité Nueva York. Viniendo de una pequeña ciudad del Medio Oeste, estaba convencido de que iba a toparme con un atracador en cada esquina. ¿Alguna vez han notado el peligro en cada vuelta de la esquina? Aquel sofocante día de agosto, el olor a tubo de escape del taxi mezclado con el sudor de los peatones que avanzaban hombro con hombro en cada calle me provocó arcadas…».

La palabra «imaginen» resulta tan potente si se utiliza al principio del discurso como al final. Al llegar a la conclusión, solicita al público que imaginen sus vidas si aplicaran el mensaje inspirador que acabas de aportarles: «Imaginen cómo serían sus vidas si mañana se despertaran y se mostraran compasivos con sus amigos. Imaginen cómo serían sus vidas si mañana se despertaran y fueran compasivos con sus familias. Imaginen cómo serían sus vidas si mañana se despertaran y fueran compasivos… con ustedes mismos».

La palabra «imagine» puede utilizarse bien para adentrar a los oyentes en la historia que se les está narrando o bien para instarlos a visualizar su pasado o su futuro. Para introducir al público en tu historia, debes proporcionarle un elevado grado de detalle que atrape sus cinco sentidos. No obstante, si lo que pretendes es que los miembros del público reflexionen sobre sí mismos, entonces no les des ningún detalle y concédeles libertad para explorar sus pensamientos.

La próxima vez que des un discurso, pide al público que imagine algo al menos dos

veces. Al principio de la ponencia, hazlo para adentrar a los asistentes a título individual en una historia sensorial vívida. Al final, la técnica es invitar a los oyentes a imaginar su futuro si aplican tu mensaje. Imagina lo inspiradora que podría volverse tu ponencia…

CONSEJO 54: Muéstrate vulnerable y expresa tus emociones, pero no pierdas el control.

Hay una regla no escrita y tácita que afirma que, cuando maduramos y nos convertimos en profesionales adultos, necesitamos transformarnos en robots perfectos, despojados de toda expresión emocional externa. Sin embargo, cuando estamos con las personas que queremos, permitimos que nuestro torrente de emociones positivas y negativas fluya de manera más libre. Esta abertura es la base de las profundas conexiones que nos sostienen.

Los ponentes que dejan las impresiones más profundas y duraderas en sus oyentes los tratan como amigos íntimos. Se llevan hasta el límite del control emocional reviviendo sus momentos más felices y vulnerables sobre el escenario. Amanda Palmer lo hace de un modo magistral; no obstante, Jill Bolte Taylor[89] es el mejor ejemplo. Al pronunciar sus últimas palabras, la voz se le rasgó y se le saltaron las lágrimas. Con el público a sus pies, el organizador Chris Anderson subió al escenario para darle un cálido abrazo. Bolte Taylor lo dio todo para compartir su idea digna de difusión.

Estos dos ejemplos corresponden a ponentes femeninas que operan en su límite emocional. Pero ¿significa eso que esta regla no se aplique también a los hombres? Debido a las normas culturales, los hombres tienen que esforzarse aún más por revelar emociones que los conecten con el público.

El 15 de enero de 2009, el vuelo 1549 de US Airways, con sus 155 ocupantes, perdió ambos motores al tropezar con una manada de gansos canadienses poco menos de tres minutos después de despegar del aeropuerto neoyorquino de LaGuardia. Pese a que la historia tuvo un final feliz, gracias a que la tripulación tuvo la sensatez de aterrizar en el río Hudson, aquel vuelo fueron seis minutos de puro terror para todos los que viajaban a bordo. Tras sobrevivir a aquel accidente de avión, Ric Elias[90] tuvo su oportunidad de pronunciar su TED Talk, resumida en la Tabla 8.2, poco más de dos años después. Y se emocionó al hablar de su familia:

Y esa tristeza se enmarcó en un único pensamiento, que es: sólo deseo una cosa. Ojalá pudiera ver a mis hijos crecer.

Al pronunciar estas dos frases, su voz sonaba más suave y hablaba más lentamente, para contener las emociones y poder continuar hablando. Y esa emoción auténtica, no fabricada, se convirtió en el momento definidor de su charla. Fue entonces cuando forjó un verdadero vínculo que permitió al público aceptar su idea digna de difusión.

En el siguiente capítulo exploramos el uso creativo del lenguaje para inspirar.

TABLA 8.2 Resumen de la TED Talk de Ric Elias «3 cosas que aprendí mientras mi avión se estrellaba»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) Tres pensamientos me cruzaron la mente mientras el avión en el que viajaba perdió los dos motores y el piloto dijo: «Prepárense para el impacto»	
Parte A	(3) La vida puede cambiar en un instante, así que no pospongan nada	(2) «Si el vino está listo y la persona está ahí, voy a abrirlo»
Parte B	(5) Eliminen la energía negativa de sus vidas	(4) Dejé mi ego crecer y perdí el tiempo con las personas equivo-cadas
Parte C	(7) Mi único objetivo en la vida es ser un buen padre	(6) La perspectiva de morir no me infundía miedo, sino tristeza
Conclusión	(8) No esperen a que su avión se estrelle para mejorar su relaciones y ser el mejor padre que puedan	

Capítulo 9

MEJORAR EL LENGUAJE

CONSEJO 55: Pule tu discurso con juegos de palabras retóricos.

En su TED Talk, la profesora Amy Cuddy[91] de la Harvard Business School compartió una idea al tiempo increíblemente fácil e increíblemente valiosa: «Cambiar de postura durante dos minutos antes de afrontar una situación estresante puede ayudarnos a conseguir un mejor resultado». El resumen de su charla se recoge en la Tabla 9.1.

Además, Cuddy empleó distintas figuras retóricas para mejorar su discurso. Pese a que algunas tienen nombres que pueden resultarte poco familiares, reconocerás la mayoría de ellas por los ejemplos provistos.

- *Asonancia y consonancia.* Estas primas hermanas remiten a la repetición del mismo sonido dos o más veces en una sucesión rápida. La asonancia es la repetición de sonidos vocálicos y la consonancia es la repetición de sonidos consonantes. La expresión «pose de poder» de Cuddy es mucho más memorable que «enderécese bien, con la cabeza bien alta y los brazos abiertos».

TABLA 9.1 Resumen de la TED Talk de Amy Cuddy «El lenguaje corporal moldea quién eres»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Prólogo	(1) Voy a ofrecerles un truco gratis, sin tecnología y de sólo dos minutos que podría cambiar el desarrollo de sus vidas a partir de ahora	
Introducción	(3) Estamos familiarizados con el hecho de que juzgamos a los demás y los demás nos juzgan en función de nuestro lenguaje corporal	(2) Ejemplos de políticos con pifias no verbales visibles
Parte A	(5) Las dinámicas de poder no verbales son en parte responsables de la diferencia de rendimiento por géneros en las escuelas	(4) Los animales expresan poder y dominio abriendo los brazos y haciéndose grandes
Parte B	(6) Nuestras mentes cambian nuestros cuerpos	(7) Cuando los primates alfa asumen el poder, sus niveles de testosterona se disparan y sus niveles de cortisol (estrés) disminuyen
Parte C	(8) Nuestros cuerpos cambian nuestras mentes	(9) Las personas que adoptaron poses de poder durante dos minutos mostraron una mayor tolerancia al riesgo y unos niveles de cortisol un 25 % más reducidos
Conclusión	(10) Hay que fingir hasta conseguirlo: invierta dos minutos realizando poses de poder antes de abordar situaciones estresantes para conseguir mejores resultados	

- *Anáfora, epístrofe y simploce.* Tal como se ha indicado en el capítulo anterior, la anáfora es la repetición de la o las mismas palabras al principio de frases u oraciones sucesivas. La epístrofe es el mismo concepto aplicado a los finales de las frases u oraciones. Y el simploce combina ambas figuras. Amy lo utilizó en el siguiente par de frases: «No queremos inducirlos con un concepto de poder. Queremos que sientan el poder».
- *Anadiplosis.* Es la repetición de la última palabra de una frase en o cerca del principio de la siguiente. La profesora Cuddy utilizó esta técnica al formular la pregunta: «Sabemos que nuestra mente puede cambiar nuestros cuerpos, ¿es posible que también el cuerpo haga cambiar la mente?».
- *Hendíatris.* Es el uso de tres palabras o frases de manera sucesiva para expresar un mismo concepto. Al principio de su charla, Cuddy planteó una pregunta y luego respondió con una serie de tres ejemplos intercambiables: «Veamos, ¿cuántos de ustedes están empequeñecidos? Quizás se estén encorvando o estén cruzando las piernas o tengan las manos en los tobillos».

Además de estas técnicas retóricas sofisticadas, rimar palabras y repetir frases u oraciones a la antigua usanza también son buenas maneras de recalcar los mensajes clave.

CONSEJO 56: Aplica la regla del tres en listas de entradas similares.

En 1956, el psicólogo de Princeton George A. Miller publicó un artículo rompedor titulado «El mágico número siete, más o menos dos: algunos límites a nuestra capacidad para procesar información». En él, resumía experimentos que analizaban la precisión con que las personas eran capaces de asimilar y después comunicar distintas cantidades de información.

Con el transcurso de los años, muchos académicos han puesto a prueba la validez de lo que ha acabado por conocerse como la ley de Miller: la idea de que las personas son capaces de retener siete elementos, dos más o dos menos, en la memoria operativa. Pese a que el número mágico del siete continúa incrustado en la sabiduría convencional, los científicos convienen en que no existe un único número mágico. El número de elementos que somos capaces de recordar depende del tamaño de cada fragmento de información, de la relación entre los distintos fragmentos y de nuestra capacidad cognitiva individual.

No obstante, con la aparición de las imágenes cerebrales modernas, tres eruditos aceptaron el desafío de Miller y se dispusieron a averiguar si realmente existe un número mágico. Jennifer J. Summerfield, Demis Hassabis y Eleanor A. Maguire solicitaron a 19 personas que construyeran escenas imaginarias en sus mentes a medida que escuchaban grupos de frases breves. Cada frase contenía un descriptor y un sustantivo. Por ejemplo, un grupo de tres frases era «alfombra azul oscuro», «cajonera labrada» y «lápiz a rayas

naranjas». Probaron grupos de entre tres y seis elementos mientras observaban la actividad cerebral de los individuos mediante tecnología de generación de imágenes por resonancia magnética funcional. Además, solicitaron a los participantes en el estudio que indicaran en un teclado cuán difícil les había resultado la prueba, la viveza de las escenas imaginadas y el grado percibido de integración entre los elementos.

Los investigadores realizaron otros dos descubrimientos importantes. En primer lugar, la actividad cerebral aumentaba paulatinamente en las ubicaciones nucleares del cerebro hasta la inclusión de un tercer elemento. A continuación, la actividad se estabilizaba de repente. En segundo lugar, los sujetos valoraban las pruebas con tres elementos como más fáciles de visualizar, más vívidas y más integradas.

Si te preguntas qué tiene que ver esto con hablar en público, has de saber que los tipos de listas que Summerfield, Hassabis y Maguire estudiaron son *exactamente* los mismos tipos de lista que utilizan los ponentes. Y es que la regla del tres tiene algo de reconfortante y simétrico.

CONSEJO 57: Formula preguntas para atraer a los espectadores a la conversación.

Mientras avanzas por cada sección, deberías formular frecuentemente preguntas a los oyentes para instarlos a reflexionar sobre sus propias vidas. Esta técnica transforma un discurso en una conversación. Los miembros del público no sólo responderán a tus preguntas mentalmente, sino que también lo harán con su lenguaje corporal. En las salas de formato más pequeño, puedes incluso solicitar respuestas verbales.

En su charla de 20,6 minutos (sí, se excedió en el tiempo, pero a nadie pareció importarle), Amy Cuddy formuló 40 preguntas o, lo que es lo mismo, casi dos por minuto. Para aquellos a quienes les guste llevar un registro, los oradores que han impartido las TED Talks más populares suelen moverse en la franja de entre cero y dos preguntas por minuto, con una media de poco más de una. Así que la profesora Cuddy se situó en el extremo alto.

Algunos conferenciantes formulan intencionadamente preguntas que desconciertan a su público. Las preguntas de esta categoría suelen comenzar con algo parecido a: «¿Cuál creen que es el secreto para…?». Lo que espera el ponente es que el público se equivoque en su respuesta, ya la pronuncie en voz alta o para sí mismo, en su cabeza. Equivocarse es un potente motivador para querer escuchar la verdad. Pese a que la base psicológica es oportuna y funciona, yo no recomiendo usar esta técnica, porque no es una práctica discursiva compasiva. El público puede experimentar emociones negativas durante tu charla, pero dichas emociones deberían ser más una reacción natural que fabricada.

La buena noticia es que hay mejores modos de emplear preguntas que entablen una conversación con el público. Amy Cuddy hizo uso de los cuatro que existen:

- *Encuesta:* «Veamos, ¿cuántos de ustedes están empequeñecidos?».

- *Búsqueda de confirmación (es decir, formulación de preguntas retóricas):* «Si utilizan [emoticonos] pésimamente [en negociaciones online], mala idea, ¿no es cierto?»
- *Provocar pensamientos:* «¿Es posible que una posición de poder de dos minutos te cambie la vida de manera significativa?»
- *Crear suspense:* «Así que observo este comportamiento en clase, ¿y qué veo?»

Los dos primeros casos, las encuestas y la búsqueda de confirmación, son preguntas cerradas que no tienen respuestas erróneas. Las dos últimas, provocar pensamientos y crear suspense, tienen por fin estimular al público bien a aplicar la idea de la charla a sus propias vidas, bien a desplegar su imaginación.

Una última consideración es hacer una pausa y asentir para reconocer los pensamientos tácitos del público tras formular una pregunta. De este modo mantendrás un diálogo bidireccional aunque el público no te responda verbalmente.

CONSEJO 58: Interpreta las estadísticas de modo que resulten emocionalmente relevantes a título individual.

Recuerda siempre interpretar las estadísticas, en especial las cifras más abultadas, con analogías vívidas, emocional y personalmente relevantes o con metáforas. A mí me resulta más estimulante empezar con una estadística general y luego hacerla personal. Por ejemplo, la combinación de las dos oraciones siguientes es más potente que pronunciarlas por separado: «Setenta millones de estadounidenses viven cada día con una cardiopatía. La probabilidad indica que uno de cada cuatro de ustedes morirá por una cardiopatía».

Interpretar las estadísticas con estadísticas más granulares no es el único modo de hacer concretos los números abstractos. El mundo de Amy Cuddy en tanto que científica social está repleto de estadísticas impenetrables; sin embargo, observa la destreza con la que traduce los puros cambios porcentuales en los niveles hormonales en un lenguaje emotivo:

Veamos lo que encontramos con la testosterona. […] las personas con mucho poder experimentan un incremento del 20 % y los débiles una disminución del 10 %. […] Y ahora los resultados con cortisol. Los más poderosos experimentan un 25 % de disminución, mientras que los más débiles un aumento del 15 %. Esos dos minutos conducen a estos cambios hormonales que configuran el cerebro, para hacerlo positivo, seguro, cómodo; o bien sujeto al estrés, ya saben, que uno se siente como apagado.

CONSEJO 59: Intensifica tu lenguaje con imágenes vívidas y detalles sensoriales.

Tu exposición verbal va más allá de los mecanismos discursivos que aplicas con las palabras que utilizas. Para potenciar el interés del público, haz un uso discrecional de detalles sensoriales, descriptivos y vívidos. Es fácil incorporar imágenes, sonidos y olores. En algunas situaciones, incluso puedes entretejer el gusto y el tacto. La pequeña penalización que pagas por ser ampuloso queda más que compensada por el impacto que consigues al permitir al público formarse una imagen mental. Durante su conclusión, Amy Cuddy prescribió visualmente dónde aplicar su idea de adoptar poses de poder:

Pequeños retoques pueden llevar a grandes cambios. Eso sucede en dos minutos. Dos minutos, dos minutos, dos minutos. Antes de afrontar la próxima situación estresante de evaluación, durante dos minutos traten de hacer esto, en el ascensor, en el baño, en su escritorio a puerta cerrada.

CONSEJO 60: Utiliza los pronombres *yo*, *tú*, *usted*, *vosotros, nosotros y ustedes* tal como lo harías en una conversación cara a cara.

En su clásico de 1936, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Dale Carnegie afirmó: «Recuerda que el nombre de una persona es, para esa persona, el sonido más dulce y más importante en cualquier lengua». La primera vez que leí el libro de Carnegie me llamó la atención este consejo y reflexioné mucho sobre cómo aplicarlo a la hora de hacer una ponencia ante un amplio público. Dado que en grupos de más de diez personas no es práctico dirigirse a ellas por su nombre, concluí que podía acercarme a ellas utilizando el «tú» con la máxima frecuencia posible.

No obstante, esta técnica plantea ciertos problemas. Si alguna vez has hablado con un comercial que ha repetido tu nombre una y otra vez, te habrás dado cuenta de que, a partir de un cierto momento, empieza a parecer superficial y condescendiente. Y lo mismo sucede con los conferenciantes motivacionales que te indican constantemente qué debes hacer. La solución más sencilla pasa por utilizar los pronombres tal como lo harías en una conversación cara a cara normal. Por ejemplo, utiliza el «yo» cuando cuentes anécdotas personales o expreses tu opinión y el «tú» cuando formules preguntas o hagas una llamada a la acción.

A título de ejemplo, piensa en el ponente TED Ric Elias. Utilizó los pronombres «yo» y «mi» más de catorce veces por minuto, lo cual representa el doble de la media, siete veces por minuto, en la mayoría de las TED Talks, si bien es una característica típica de los discurso con un elevado contenido personal. Durante la mayor parte de su charla, Elias rememoró su diálogo interno en primera persona mientras su avión descendía sin motores:

Me dije: «Por favor, estalla». No quiero que esta cosa vuele en 20 pedazos como se ve en esos documentales. Y mientras bajábamos, tuve la sensación de… ¡guau!, morir

no da miedo. Es casi como que hemos estado preparándonos para ello toda nuestra vida. Pero fue muy triste. No me quería ir; amo mi vida.

En las últimas frases de su discurso, Elias pasó del «yo» al «ustedes» para compartir de manera explícita la moraleja de su historia:

¿Cómo cambiarían? ¿Qué es lo que harían, que aún esperan hacer porque piensan que van a vivir por siempre? ¿Cómo cambiarían sus relaciones y la energía negativa en ellas? Y lo más importante, ¿están siendo los mejores padres que pueden?

Para aquellos a quienes les gusta llevar un registro, Elias utilizó el «ustedes» y «sus» con una frecuencia de cuatro veces por minuto. Es la media habitual en una TED Talk. Pero, al armar tu discurso, no tienes que contar el uso que haces de los pronombres; no existe un patrón oro que se aplique a todas las ponencias, ni a una categoría de ellas. En vez de ello, piensa bien desde qué punto de vista quieres contar tus historias, compartir información y emitir llamadas a la acción.

Tu objetivo es seducir al público en tanto que personas individuales. A tal fin, ten cuidado al utilizar frases en plural como «todos ustedes», «todo el mundo» o «algunos de ustedes». Y también al emplear el inclusivo «nosotros», que te engloba tanto a ti como al público. En lugar de preguntar «¿Cuántos de ustedes...?», cambia la fórmula por «Levanten la mano si han...».

CONSEJO 61: Expresa tu mensaje con palabras sencillas.

Existe el mito de que los grandes oradores despliegan un amplio vocabulario. La misión del ponente es conectar emocionalmente con el público e inspirarlo a contemplar el mundo con otros ojos. No es tarea del ponente impresionar al público con su vocabulario. Si desafías las capacidades de procesamiento cognitivo del público, entonces no conseguirás conectar con él. Hay que escribir los discursos para el oído y no para la vista.

Concebido por Rudolf Flesch y desarrollado por J. Peter Kincaid, el algoritmo de prueba de nivel (o legibilidad) Flesch-Kincaid (F-K) se empleó por vez primera en 1978 para calcular la dificultad de los manuales técnicos utilizados por el Ejército estadounidense. En la actualidad, constituye la base de las estadísticas de legibilidad de Microsoft Word.

Resulta ser que Amy Cuddy lo hizo de maravilla al utilizar las palabras más breves y sencillas para comunicar su mensaje. En la escala F-K, las TED Talks más populares se sitúan en unos niveles de entre el 3,7 y el 9,6. Con un 6,1, Amy se colocó justo un poco por debajo de la media: 6,6.

Al contrario de lo que podría creerse, el nivel F-K no se basa en el diccionario. No sabe que «género», «estructuras de acordes» e «improvisación» son términos más

complejos que «tipo», «armonía» y «creatividad». El nivel aumenta por dos sencillas razones. La primera que lo eleva es el uso de oraciones largas. Y la segunda es cuando el texto contiene multitud de monosílabos. Recuerda que a los espectadores les gustan las frases breves puntuadas por pausas.

Cuando los ponentes suben al escenario y se transforman en sus *alter ego* con una pose desmedida, en lugar de antojarse más profesionales e inteligentes, suelen conseguir lo opuesto y hacer que el público se desconecte de ellos. Los consejos incluidos en este capítulo tienen por objetivo recordarte elegir las mismas palabras para tu presentación en el escenario que utilizarías en una conversación natural.

Quizá el mayor error que cometen los oradores novatos sea equiparar la profesionalidad con la seriedad y la solemnidad. Esta idea equivocada conduce a las personas a despojar su discurso de humor, un elemento que está presente en las interacciones cotidianas con el prójimo. El capítulo siguiente te muestra cómo hacer un uso eficaz del humor.

Capítulo 10

CÓMO AÑADIR UN TOQUE DE HUMOR A LA CHARLA

CONSEJO 62: Eleva el número de carcajadas por minuto con un humor basado en un sentido de la superioridad.

Para entender cómo añadir de manera efectiva humor a tu charla, primero debemos explorar la psicología de la risa. En la actualidad no existe una teoría unificada inapelable acerca de por qué reímos las personas. Hay tres teorías humanas de por qué los humanos ríen que se solapan y se complementan. La primera de ellas indica que es para reclamar la superioridad. Muchas bromas se enmarcan directamente en esta categoría, incluso reírse de las personas que adoptan decisiones equivocadas o son excéntricas. Este tipo de humor se ve amplificado cuando las personas ocupan una posición de autoridad y cuando cumplen con determinados estereotipos, algunos políticamente correctos y otros no. El humor basado en la superioridad tiene una escala de maldad en aumento que empieza por la parodia suave y la sátira, asciende al sarcasmo moderado y culmina con los insultos cáusticos.

Sin olvidar que deconstruir el humor lo destruye, observa cómo el científico social Hans Rosling[92] la toma con la elite académica en su TED Talk de 2007:

Pero una noche, mientras recopilaba los datos para un informe, realmente tomé conciencia de mi descubrimiento. He demostrado que, estadísticamente, los estudiantes suecos de primer nivel tienen un conocimiento del mundo significativamente más bajo que los chimpancés (sic). [...] También realicé un estudio no muy ético de los profesores del Instituto Karolinska, el mismo que entrega el Premio Nobel de Medicina, y están al mismo nivel que los chimpancés en este tema.

Nos encanta restar un poco de autoridad, porque nos infunde un cierto sentido de superioridad. Por supuesto, esto puede dar lugar a un humor muy cruel y ofensivo, el cual debe dejarse fuera de cualquier TED Talk, por no mentar ya de la vida. Con todo, hay algunas circunscripciones donde se considera políticamente correcto reírse de, por poner un ejemplo, los académicos y políticos.

CONSEJO 63: Aumenta las risas por minuto con el elemento de la sorpresa.

La segunda teoría de por qué ríen los humanos es el elemento de la sorpresa. A las personas nos encanta experimentar cambios de rumbo en los acontecimientos que desafían nuestras expectativas y nuestras sensibilidades. Analicemos por ejemplo el chiste siguiente, atribuido a Joe Pasquale: «¿Ven esto? [señalándose una uña]. Es mi padrastro.

Mi padre de verdad se largó cuando yo tenía tres años». O mejor aún, al menos si eres un amante de las matemáticas o conoces a alguien que lo sea, reflexiona sobre este chiste de origen des- conocido: «Una variable independiente no necesita otras variables para sentirse bien». En ambos ejemplos, el humor procede del giro inesperado que desafía lo que esperabas oír.

Una breve lista de los tipos de humor que encajan con esta teoría incluiría: el mero absurdo, los malos consejos, la exageración o la farsa, la ironía, los juegos de palabras, la comedia disparatada, la comedia física y las sobreactuaciones y sobreentendidos. A las personas las sorprende gratamente la incongruencia ingeniosa y el desconcierto.

Exagerar la realidad también provoca carcajadas. El modo más sencillo de hacer humor exagerando la realidad pasa por colocar a una persona normal en una situación extraordinaria o a una persona extraordinaria en una situación normal. Algunos ejemplos de ello son ignorar con indiferencia un peligro extremo, reaccionar de manera excesiva a ofensas menores y perseguir de manera implacable la futilidad. Por ejemplo, sir Ken Robinson,[93] el ponente TED más visto hasta la fecha, sitúa a una persona extraordinaria, Shakespeare, en un contexto ordinario:

Porque nunca pensaron en Shakespeare de niño, ¿verdad? ¿Se imaginan a Shakespeare a los siete años? Nunca se me había ocurrido... Pero Shakespeare tuvo siete años en algún momento. Y fue alumno en la clase de inglés de alguien. Imaginen lo molesto que debía ser. «Debe esforzarse más.» Su padre debía enviarlo a la cama con un: «Venga, a dormir. Suelta ese lápiz y deja de hablar así, que nos confundes a todos».

CONSEJO 64: Aumenta las risas por minuto con la liberación emocional o catarsis.

La tercera teoría plantea que las personas ríen para liberar emociones potentes. A menudo, la risa es un bálsamo para emociones más oscuras de vergüenza y miedo. El humor morboso, también llamado humor negro, encaja bien con esta teoría; nos reímos para rebajar el miedo a nuestra propia mortalidad. En la misma línea, el humor escatológico o el humor sexual descargan vergüenza. (Sí, pese a ser infantil, el juego de palabras de la frase anterior era intencionado.)

Recuerda a Ric Elias,[94] que sobrevivió al accidente de avión publicitado como «el milagro en el Hudson». Pese a lo sombrío del tema de su charla, Elias generó más de una carcajada por minuto. Como puede verse en su introducción, la mayoría de dichas carcajadas respondían a una liberación emocional:

Imaginen una gran explosión cuando estás a 900 m de altura. Imaginen un avión lleno de humo. Imaginen un motor haciendo clac, clac, clac, clac, clac, clac, clac. Suena aterrador. Bien, yo tenía un asiento único ese día. Estaba sentado en el 1D. Era

el único que podía hablar con los asistentes de vuelo. Así que de inmediato los miré, y dijeron: «No hay problema. Probablemente golpeamos algunas aves». El piloto ya había virado el avión, y no estábamos tan lejos. Se podía ver Manhattan. Dos minutos después, tres cosas sucedieron al mismo tiempo. El piloto alineó el avión con el río Hudson. Generalmente ésa no es la ruta. [Risas] *Apagó los motores. Imaginen estar en un avión y sin ruidos. Y luego dijo tres palabras, las tres palabras más desapasionadas que haya oído. Dijo: «Prepárense para el impacto». No tuve que hablar más con la asistente de vuelo.* [Risas] *Pude verlo en sus ojos, era terror. La vida se terminaba.*

CONSEJO 65: Ríete de ti mismo.

En combinación, estas tres teorías —la superioridad, la sorpresa y la liberación— abarcan prácticamente todo tipo de humor. Pero conviene concebirlas como tres círculos parcialmente solapados en un diagrama de Venn. Pese a que la mayoría de los chistes y las bromas se explican mediante una de estas teorías, es evidente que muchos de ellos funcionan en dos de estos niveles y algunos incluso en los tres. Reírse de uno mismo siempre abarca dos de ellas. En primer lugar, este tipo de humor permite a los demás sentirse superiores a costa del orador. Y en segundo lugar, el público espera que los conferenciantes sean personas seguras de sí mismas y competentes. De ahí que, cuando un ponente se ríe de sí mismo, el público disfrute de la sorpresa y responda riéndose. A menudo, la risa arraiga en la empatía. Determinados tipos de bromas sobre uno mismo incluso tocan la teoría de la liberación emocional, por ejemplo cuando los ponentes se ríen de su propia enfermedad.

Gastar bromas sobre uno mismo es fácil y efectivo. Al vivir en sociedad, estamos condicionados a guardar las apariencias. Por eso nos reímos con auténtico deleite cuando los conferenciantes bajan la guardia y revelan que también son humanos. Nos reímos cuando los de- más desvelan sus errores, cuando comparten sus defectos de carácter e incluso cuando explican historias de dolor físico, siempre y cuando hayan logrado sobreponerse. De hecho, si nos detenemos a pensarlo, Mel Brooks llevó esta sorna un paso más allá: «[Desde vuestra perspectiva] Tragedia es romperse una uña y comedia que yo me caiga en una alcantarilla abierta y muera».

En su TED Talk de 2008, la investigadora neuronal Jill Bolte Taylor[95] describió cómo había estudiado su propio derrame cerebral mientras tenía lugar. Se trata de un tema que podría hacer saltar las lágrimas a muchos. Y, sin embargo, Taylor consiguió que los asistentes se desternillaran de la risa al confesarles lo rarita que es:

Y en ese momento mi brazo derecho se paralizó total-mente. Y entonces me di cuenta. «*¡Oh, Dios mío, estoy teniendo un derrame cerebral!». Y lo siguiente que me dijo mi cerebro fue:* «*¡Oh! ¡Qué genial!* (Risas.) *¡Esto es genial! ¿Cuántos científicos del cerebro tienen la oportunidad de estudiar su propio cerebro de dentro hacia fuera?*».

CONSEJO 66: Haz una pausa y mantente en la piel del personaje mientras el público ríe.

Si observas a grandes cómicos como Bill Cosby, Jerry Seinfeld o Kathy Griffin, por lo general apreciarás que tienen dos modos de esperar en silencio a que las risas se apaguen. Cuando interpretan a un personaje, se mantienen en la piel del personaje con poco o nulo movimiento, salvo cuando el movimiento forma parte de la broma. Y cuando suscitan risas con algo que dicen sin estar interpretando a ningún personaje, sonríen levemente y se mantienen relativamente quietos o cambian de ubicación en el escenario.

CONSEJO 67: Inserta humor en las historias repletas de diálogo.

Inserta humor en tus historias repletas de diálogo. En lugar de describir cómo se sentía, en el ejemplo anterior Jill Bolte Taylor incorpora con gran atino el humor en su diálogo interior. En la misma línea, sir Ken Robinson llena de humor las palabras del profesor de inglés y del padre de Shakespeare.

CONSEJO 68: Sube el tono con tres ocurrencias de una gracia creciente.

Aprende a subir el tono. Si te preguntas cuán divertido debes ser en tu TED Talk, ten en cuenta siempre los extremos. Los humoristas profesionales cuentan entre cuatro y cinco chistes por minuto, lo cual sería una cifra excesiva para un tema central, además de requerir las dotes de un superhombre para hacerlo bien. Por contra, Bill Gates hizo una broma cada diez minutos en una TED Talk que sonó bastante sosa.

En mi análisis moderadamente científico, los conferenciantes de TED más vistos incluyen una media de una broma por minuto en sus discursos. Los mejores hacen dos por minuto. El secreto es que las bromas no están repartidas de manera homogénea por la ponencia. Cuando detectan un tema divertido, «suben el tono», desplegando series de tres ocurrencias, cada una más divertida que la anterior. Sir Ken Robinson es el maestro por antonomasia de esta técnica, tal como ilustra su anécdota sobre un Shakespeare niño.

CONSEJO 69: Amplifica el humor con expresividad verbal, física y facial.

A la hora de pronunciar una conferencia, en ocasiones se nos olvida que no sólo tenemos palabras a nuestra disposición. Especialmente en lo tocante al humor, hay varias técnicas no orales que pueden utilizarse para amplificar las carcajadas del público. Los

ajustes más sencillos consisten en sincronizar tus expresiones faciales y tus gestos con las bromas. Jim Carrey es el mayor genio de la comedia contemporáneo en cuanto al uso de muecas. Pero no hace falta ir tan lejos en las presentaciones. Incluso hacer mohines más sutiles, como abrir los ojos como platos y enarcar las cejas, ofrece pistas a los espectadores de cuándo reír. Y puesto que las muestras de humor probablemente estén relacionadas con las anécdotas que estés explicando, reacciona con gestos faciales al diálogo de otros personajes. Los gestos corporales y el movimiento también pueden tener un efecto amplificador parecido. Por ejemplo, puedes hacer que un personaje se antoje nervioso o inquieto mediante movimientos frenéticos.

CONSEJO 70: Opta por el humor específico frente al humor genérico.

Aparte de ser ofensivo, sólo hay otro gran aspecto del humor que debes evitar en tus discursos públicos. Elude a toda costa contar chistes que te hayan contado o que hayas leído por ahí. Este tipo de chiste suele denominarse «chiste del dominio público» o «chiste de la calle». Quienes lo hayan oído con anterioridad te denostarán como alguien poco original. Y quienes no lo hayan escuchado aún, enseguida notarán que se trata de un chiste enlatado. El antiguo arte de contar chistes breves está obsoleto; en la actualidad, los humoristas se concentran en exagerar las críticas sociales y sus vivencias personales. Crea un humor original dotando de teatralidad a los personajes, las historias y los diálogos de tus anécdotas personales.

Hablar en público puede resultar muy estresante y contar chistes a menudo no hace sino aumentar tu nivel de ansiedad. Pero, antes de sucumbir, lo único que debes hacer es preguntarte qué es lo peor que puede suceder. Quizá uno de tus chistes salga rana y nadie se ría. ¿Y qué? Nadie se va a acordar de ello. Nadie va a hablar de tu intento fallido de contar un chiste frente al dispensador de refrescos. No te van a destituir. Para reducir riesgos, practica con amigos y públicos reducidos antes de subirte al escenario TED. Es esencial hacerlo, porque la mayoría de las bromas se descubren mientras ensayas, más que surgir al redactar el texto. Como ocurre con los inventos, el secreto de conseguir más carcajadas pasa por intentar gastar más bromas, ni más ni menos.

El hecho de que una broma provoque risas o no depende tanto del contenido como de cómo la cuentes. Este principio se amplía, claro está, más allá del humor. En el capítulo siguiente descubrirás cómo dominar tu exposición oral para recalcar tu mensaje general.

Capítulo 11

CÓMO UTILIZAR EL LENGUAJE VERBAL

CONSEJO 71: Adopta el tono de un conversador cara a cara apasionado.

Para llenar con tu presencia el escenario TED, debes dominar tu presentación oral. Por suerte, el terreno de ensayo es fértil, porque hablar en público es una versión amplificada de las conversaciones cotidianas. Esto, por supuesto, es un arma de doble filo, porque las imperfecciones presentes en el discurso habitual se magnifican durante las presentaciones. Sin embargo, con un poco de práctica, puedes transformar tu presentación oral tanto en el escenario como fuera de él.

Con la excepción de los artistas de la palabra hablada y de los cuentacuentos con formación clásica, la mayoría de los conferenciantes de TED tienden a adoptar el personaje de un conversador apasionado. Para desplegarlo, habla con tu propia voz, con autenticidad, interés y humildad. Utiliza un vocabulario claro, cotidiano, despojado de jerga especializada y formúlalo en oraciones completas y breves. En la TED Talk media se emplea el vocabulario propio de un estudiante de bachillerato. El entusiasmo por tus intereses debería brillar a través de ese vocabulario con una curiosidad, una maravilla y un asombro contagiosos. Para demostrar humildad, adopta el papel de un guía que comparte gratuitamente su experiencia, no su ego. El más mínimo tufillo a autobombo te distanciará del público.

Cada cierto tiempo, TED publica en su sitio web una charla influyente dada en un foro de terceros. Aunque nunca habló en TED, Steve Jobs es el paradigma del conversador apasionado y ocupa el primer puesto de la lista de los mejores de la organización. Pueden entreverse atisbos de ello en el conmovedor discurso de la ceremonia de graduación que impartió en la Universidad de Stanford en 2005,[96] resumido en la Tabla 11.1, pero es incluso más evidente en sus presentaciones en MacWorld de los últimos años. Su vocabulario está repleto de superlativos como «asombroso» e «increíble». Escuchándolo, uno creería que intentaba desafiar al statu quo para convertir el mundo en un lugar mejor y cualquiera se sumaría a su causa con los ojos cerrados.

TABLA 11.1 Resumen del discurso de la ceremonia de graduación que dio Steve Jobs en la Universidad de Stanford en 2005, titulado «Cómo vivir antes de morir»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) «Hoy quiero contaros tres historias acerca de mi vida»	
Parte A	(3) *Conectar los puntos.* Déjate llevar por tu corazón hacia lo que te interesa y confía en que en el futuro te compensará	(2) Abandoné el Reed College, pero durante 18 meses me «dejé caer» por clases que me interesaban, como caligrafía

Parte B	(5) *Amor y pérdida:* No dejes que el fracaso te desanime de hacer lo que quieres	(4) ¡Me contrató la misma empresa, Apple, que había fundado! Y eso me condujo a NeXT y Pixar
Parte C	(7) *Muerte.* Vive cada día como si fuera el último	(6) Hace un año me diagnosticaron cáncer y me dieron entre tres y seis meses de vida, pero la cirugía me curó
Conclusión	(8) Mantente hambriento. Mantente travieso	

CONSEJO 72: Elimina las palabras de relleno.

Si alguna vez has intentado eliminar palabras de relleno o muletillas, entonces ya sabes que es un proceso parecido a intentar arreglar un grifo viejo con una fuga. Cuando eliminas una, se te filtra otra. Hacer una pausa de un tiempo en las comas y de dos tiempos en los puntos seguidos eliminará las muletillas más habituales, como «esto», «ehhh», «como» y «¿saben?».

Si eres una persona corriente, entonces segura- mente hablarás con muletillas. Las personas utilizamos muletillas porque nos incomoda el silencio. Las más habituales son «ehh» y «umm», pero las personas más evolucionadas han conseguido enmascararlas con otras más elaboradas, como «así que», «en realidad» e incluso algún que otro sonidito labial. Más traicioneras, aunque se incluyen dentro de la misma categoría, son las palabras y locuciones «como», «¿sabes?» y «del estilo de», ya que expresan incertidumbre, aparte de inmadurez, sobre lo que se está diciendo.

La cura más potente para erradicar la plaga de muletillas es el método de «ráfagas y pausas». Habla en ráfagas separadas por pausas. La pausa no sólo sustituye a la muletilla, sino que te otorga una cierta aura de autocontrol. Un breve silencio te proporciona tiempo para recopilar y estructurar tu siguiente ráfaga de pensamientos. Además de los beneficios personales, la pausa concede al público el tiempo necesario para procesar tus palabras. Las pausas más dilatadas añaden énfasis dramático, como una exclamación sutil pero potente. Captan la atención de los espectadores. La pausa es un regalo que nunca sobra.

CONSEJO 73: Aprovecha el poder polifacético de la pausa.

Los grandes oradores como Steve Jobs saben que el silencio es la técnica oral más eficaz. En el primer minuto de su discurso, Jobs hizo nueve pausas. Eso representa una pausa cada seis segundos. Y, pese a ello, su presentación no se antojó en absoluto forzada o poco natural; todo lo contrario, de hecho. Sus pausas concedieron al público tiempo para saborear su mensaje.

Las pausas cumplen cuatro objetivos esenciales y tienen un quinto beneficio añadido.

El primer objetivo, añadir efecto dramático, fue el que llevó a Steve Jobs a hacer una

pausa de tres segundos tras ocupar su lugar detrás del atril. Parte de esa pausa permitió a sus seguidores dejar de aplaudir. Sin embargo, los oradores utilizan el silencio total para empezar a establecer una conexión profunda con el público. Establecen contacto visual con una persona o un grupo de personas durante un segundo en el flanco de la izquierda. Y luego hacen lo mismo en el flanco derecho, antes de centrar por fin la mirada. Por naturaleza, los seres humanos aumentan su atención durante el silencio, y los ponentes experimentados se aprovechan de este mecanismo de defensa evolutivo del público. La pausa dramática acostumbra a utilizarse al empezar el discurso, pero puede emplearse antes, durante y, más a menudo, después de revelar un punto importante. Por eso precisamente la introducción de Steve Jobs estaba plagada de pausas.

El segundo objetivo de la pausa es conceder al público tiempo para procesar lo que el orador está diciendo. Yo la denomino «pausa para la comprensión». Los conferenciantes suelen hacer una pausa de un compás (el tiempo que se tarda en tamborilear con el pie una vez al oír música) en las comas y dos compases en los puntos seguidos. En este sentido, las pausas para la comprensión deberían considerarse signos de puntuación verbales.

El tercer objetivo del silencio lo hemos anunciado ya en el capítulo sobre el humor. Con seis ejemplos en su discurso, Steve Jobs demostró ser un maestro de la pausa humorística. Entre aquellas pausas, la más astuta fue cuando guardó silencio durante ocho segundos tras decir: «Si nunca me hubiera topado con ese simple curso en la universidad, el Mac jamás habría tenido múltiples tipografías o fuentes espaciadas proporcionalmente. Y como Windows sólo copiaba a Mac, es probable que ningún ordenador personal las tuviera».

La pausa de transición, que cumple el cuarto objetivo, suele ser más larga y permite al orador desplazarse a otro punto del escenario, si lo desea. Al final de su presentación, Steve Jobs volvió a hacer una pausa para señalar la transición hacia el nudo de su discurso. En este discurso no tenía ocasión de moverse, como solía ser su costumbre, debido al requisito de permanecer detrás del atril.

Y el quinto objetivo, o la ventaja especial, guarda relación con muletillas elementales como «um», «ah», «al estilo de» y «¿me entienden?». Cuando los oradores suben al escenario, se ponen nerviosos. Y cuanto más nerviosos se ponen, más muletillas farfullan. Familiarizarse con el silencio es el único modo de paliar la tendencia a usar muletillas. Para practicar, ensaya la pausa para la comprensión manteniéndote en silencio en las interrupciones naturales de frases y oraciones.

CONSEJO 74: Añade variedad oral variando la velocidad, el volumen y el tono.

Una vez hayas eliminado las muletillas y palabras de relleno mediante el dominio del arte de la pausa, deberás añadir variedad oral para que tu discurso resulte interesante. Las TED Talks exigen a los oradores que pasen gran parte de su tiempo en el cuadrante apasionado con una exposición emocionada y relativamente enérgica (véase el esquema).

Y ellos mantienen el volumen, pero reducen el ritmo para transmitir los mensajes clave.

En las transiciones, los oradores suelen desplazarse hacia el cuadrante «apaciguador». Es una zona que subconscientemente está asociada a la construcción de la confianza y que los comerciantes suelen explotar justo antes de cerrar un trato. Muchos conferenciantes nunca penetran en el cuadrante de generar intriga o suspense. Y quienes lo utilizan suelen reservárselo para fragmentos de historias con un elevado grado de ansiedad o expectación.

Puesto que los seres humanos estamos condicionados a detectar el cambio, la clave para retener el interés del público es usar el contraste. Si por naturaleza hablas en tono bajo y con una cadencia lenta, puedes enfatizar tus puntos desplazándote al cuadrante «alto» y «rápido» (apasionado), el extremo opuesto. Y lo inverso también es aplicable; los ponentes apasionados pueden recalcar sus mensajes expresándose de forma más sosegada.

No existe un cuadrante óptimo. Cualquiera sirve como zona oral principal. Sin embargo, debes tener cuidado de no permanecer en uno de ellos durante demasiado tiempo. Si tu exposición es implacablemente apasionada, abrumarás a los asistentes. Es probable que acaben considerándote un fanático y que desconecten emocionalmente de ti. Y si tu exposición se sitúa en el terreno de la calma de manera constante, entonces es posible que los aburras. De nuevo, la clave es el contraste.

Las cuatro combinaciones de volumen y habla pueden aplicarse a locuciones, oraciones y pasajes más extensos. Ahora bien, también pueden aplicarse a palabras sueltas. En particular, para seducir al público, esfuérzate por imprimir énfasis a los adjetivos descriptivos y a los adverbios, pronunciándolos de manera apasionada. De este modo, conseguirás que tu energía y entusiasmo sean contagiosos.

Me gusta referirme al volumen y a la velocidad como las dimensiones principales de la variedad vocal, ya que son las más fáciles de manipular conscientemente. Sin embargo, utilizo las palabras «manipular conscientemente» con cierta inquietud. Y lo hago porque la autenticidad es la característica más importante de los mejores oradores públicos. Y la autenticidad no conlleva esfuerzo. Basta con que hables como lo harías con alguien conocido.

Eso resulta fácil de conseguir cuando uno se siente cómodo. Pero al hallarse de pie frente a decenas, centenares o, especialmente, miles de personas, muchos ponentes pasan a hablar de un modo que los desconecta del contenido emocional de las palabras que están pronunciando. En cierto sentido, se vuelven mudos y robóticos. El mejor modo de reanimarte es amplificar las dimensiones de tu exposición natural hasta que recuperes tu manera natural de hablar.

Después del volumen y la velocidad, el tono es el aspecto de la variedad oral que con más frecuencia se modula. Puede variar entre alto y bajo, agudo o grave en palabras sueltas. Además, los ponentes pueden comunicar curiosidad aumentando de manera paulatina el tono para formar una inflexión ascendente al final de la oración. Ten en cuenta que usar demasiadas inflexiones ascendentes puede sonar infantil y revelar falta de seguridad. Las inflexiones descendentes, que se crean bajando el tono al final de la oración, comunican decisión y aplomo.

Otras dimensiones más sutiles de variedad vocal incluyen el ritmo, también llamado cadencia o melodía, y el cual va desde monótono a dinámico; la calidad, que va desde susurrante a plena, y la enunciación, que va desde suave a nítida. En cualquier caso, respira hondo y proyecta la voz para que las personas sentadas en la última fila también te oigan.

Una vez domines las nociones básicas de la exposición verbal, ir más lejos suele ser contraproducente en el caso de impartir un discurso público efectivo. En lugar de ello, equipara el tono emocional (feliz, triste, enfadado, emocionado, etc.) de un fragmento determinado de tu discurso con tu exposición. Y luego súbelo de tono uno o dos puntos (tres, si el público es numeroso) para compensar el efecto que el nerviosismo tiene sobre tu voz. En el capítulo siguiente analizaremos los conceptos esenciales de la exposición no verbal.

Capítulo 12

CÓMO UTILIZAR EL LENGUAJE NO VERBAL

CONSEJO 75: Deja caer los brazos con naturalidad cuando no gesticules.

Cuando empecé a hablar en público, mi principal punto débil era que no sabía qué hacer con las manos. Consulté entonces materiales de referencia, donde o bien se recogían generalizaciones inútiles (haz lo que te salga de manera natural) o se enumeraban largas listas de qué no hacer. Yo buscaba desesperadamente que algo o alguien me explicara cuál es el lenguaje corporal ideal.

Acabé infiriendo lo siguiente: para sentirte cómodo con los brazos cuando no estás haciendo ningún gesto, limítate a hacer lo que haces cuando mantienes una conversación con alguien de tu confianza. Para la mayoría de personas, esto implica dejar caer las manos cómodamente a ambos lados del cuerpo cuando no las utilizan para recalcar un punto. Ésta es la postura básica más efectiva al hablar en público para conectar con el público de tú a tú.

En lugar de dejar caer ambas manos a los lados cómodamente con los codos un poco doblados, muchas personas consideran que la postura correcta es mantener ambas manos por encima de la altura de la cintura en todo momento. Esta postura es adecuada cuando se quiere infundir autoridad. Hay quien junta las manos a la altura del ombligo y se toca suavemente las puntas de los dedos, en una posición autoritaria de torre. Sin ningún género de dudas, se puede ser un buen ponente optando por cualquiera de estas alternativas, pero resultan un poco formales a menos que seas el director ejecutivo de una gran empresa o el presidente de tu país. Imagina pasear un día de esta guisa por la calle, cualquier día, con las manos en una de estas posturas. No te resultaría cómodo ni natural.

Recuerda que nunca mantendrías una conversación con una persona de confianza con las manos en alto todo el tiempo, porque eso crea una barrera entre ambos. Y también desde la distancia erigirías una barrera entre tú y el público. Al margen de la postura de descanso que elijas, asegúrate de ser capaz de mantener la simetría; de otro modo, el público notará la tensión nerviosa.

Pese a que hay múltiples posturas de descanso aceptables, aquí tienes una lista de las que se usan en conversaciones normales pero conviene evitar en el escenario:

- *Hoja de parra:* mantener ambos brazos caídos pero con las manos enlazadas por delante revela que eres una persona tímida.
- *Manos en los bolsillos:* meterte las manos en los bolsillos te hace parecer pasivo o falto de interés.
- *Posición de jubilado:* mantener los brazos hacia abajo con las manos enlazadas por la espalda sugiere que ocultas algo.

- *Brazos en jarras:* apoyar las manos en las caderas transmite la sensación de que eres una persona desafiante.
- *Brazos cruzados:* la posición de brazos cruzados se considera negativa y desafiante.

CONSEJO 76: Adopta una pose de modelo cuando no hables.

¿Alguna vez te sientes un poco raro o incómodo cuando estás en el escenario y no estás hablando activamente? Los años de práctica me han permitido sentirme razonablemente cómodo durante mis presentaciones. Cuando no me desplazo a una nueva ubicación, mantengo los pies paralelos, firmemente plantados en el suelo, y los hombros bien rectos. En los períodos intermitentes en los que no gesticulo, hago una de las dos cosas con mis brazos. En un entorno informal, los dejo caer cómodamente a ambos lados. Y cuando necesito mostrarme más autoritario, me llevo las manos a la altura del ombligo, de manera que las puntas de mis dedos se rocen, en posición de torre.

Tanto la postura informal como la autoritaria están bien y quedan genial en momentos breves, pero ambas se antojan un poco extrañas si se prolongan más de diez segundos. Tenlo en cuenta, porque los silencios largos tienden a producirse de manera natural al inicio y al final de la ponencia, cuando te presentan o cuando escuchas las preguntas del público, si hay turno de preguntas y respuestas.

En una ocasión tuve la inmensa fortuna de recibir formación personal del *coach* especializado en hablar en público Richard Butterfield en un retiro de desarrollo del liderazgo. Cuando subí al escenario y adopté la posición básica informal que acabo de describir, Butterfield me llamó la atención y me dijo: «¿Sabes que acabas de adoptar una postura agresiva?». Y me explicó que la postura básica con los pies paralelos y los brazos caídos en combinación con mi físico de 1,90 metros de altura y 90 kilos de peso me hacían parecer un defensa a punto de abalanzarse sobre el adversario.

Y procedió a hacerme un ajuste sutil que de inmediato se me antojó cómodo, natural y de un valor incalculable. Yo la denomino la posición del maniquí; entenderás por qué cuando la adoptes siguiendo estos pasos:

Paso 1. Parte de la posición informal con los pies paralelos y los hombros relajados. Deja caer los brazos a los lados con naturalidad.

Paso 2. Adelanta un poco el pie derecho, de modo que tus pies sigan paralelos pero los dedos del izquierdo queden alineados con el puente del derecho.

Paso 3. Con el tobillo derecho fijo, pivota la punta del pie derecho hacia fuera, en un ángulo cómodo, de unos treinta grados.

Paso 4. Deja el peso en la pierna izquierda (trasera). Al hacerlo, probablemente se te doblará un poco la rodilla delantera (derecha).

Paso 5. Métete la mano izquierda en el bolsillo, dejando que asome el pulgar. El brazo derecho se desplazará de manera natural unos centímetros hacia delante.

(Tal vez prefieras probar lo inverso, meterte la mano derecha en el bolsillo, para comprobar si estás más cómodo.)

No te limites a leer estos pasos; ponte en pie y adopta esta postura. Cuando lo hagas, tendrás la sensación de estar posando como un modelo. Da ahí que la haya bautizado como «postura del modelo». Se trata de una postura relajada e informal que te hará parecer, simultáneamente, tranquilo y asequible.

CONSEJO 77: Gesticula con naturalidad y frecuencia para recalcar tus palabras.

Una vez adoptada la postura, conviene hacer gestos naturales por encima de la cintura, pero por debajo del cuello. A menos que interpretes a un personaje nervioso y cohibido, evita tocarte la cara, la cabeza, el pelo y la nuca. Para aproximadamente la mitad de la población, los gestos con las manos son algo natural en su forma de conversar. Si encajas en ese grupo, adelante, hazlos. Pero si, como yo, formas parte de la otra mitad, entonces vas a tener que esforzarte para hacerlos, pues de lo contrario te quedarás inmóvil como un soldadito de plata en el escenario. Al principio te resultará extraño, pero te prometo que al cabo de poco tiempo ya no te sentirás incómodo. La única diferencia entre lo que haces con los brazos en una conversación normal y lo que haces al hablar en público estriba en que debes adecuar la escala de tus gestos con las manos a las dimensiones de la estancia. Cuanto más numeroso sea tu público, más histriónicos deberán ser tus gestos para que todo el mundo los vea.

Los gestos con las manos efectivos te ayudan a amplificar y respaldar tu historia, no la abruman. Tanto su ausencia como su presencia deben pasar desapercibidas. De vez en cuando verás a conferenciantes que re- piten el mismo gesto tantas veces que acaba por distraerte de sus palabras. Pese a que la mayoría de los gestos deberían situarse por encima de la cintura y por debajo del cuello, puedes añadir variedad ocupando la esfera que te rodea. En según qué contextos, es perfectamente aceptable alzar los brazos al cielo o cavar en las profundidades de la Tierra. Cuando nos ponemos nerviosas, las personas tendemos a protegernos pegando los codos a los lados del cuerpo. Deja colgar los brazos.

Es probable que de niño tu madre te enseñara que señalar es de mala educación. Sin embargo, muchos ponentes olvidan que esta regla también se aplica a la hora de hablar ante un público. Señalar es cuando menos agresivo y, en ocasiones, puede resultar incluso insultante. ¿Cómo proceder entonces si se tiene la necesidad imperiosa de señalar? Hay dos alternativas que pueden salvarnos el pellejo. La primera consiste en cerrar el puño y señalar con el dedo gordo. Como decimos, cierra el puño con el meñique en paralelo al suelo y el pulgar dirigido hacia el público y apoyado sobre el dedo índice. Se trata de una técnica acertada para destacar un punto concreto, pero hay que utilizarla con moderación. Una alternativa más amistosa pero también más sutil a señalar con el dedo consiste en extender el brazo con la palma de la mano hacia arriba. Para ejecutarla,

empieza con el codo doblado y la palma de la mano hacia arriba y luego alarga el brazo hacia el público.

CONSEJO 78: Adopta expresiones faciales acordes al humor del contenido de cada momento de tu discurso.

Hacer un uso efectivo de los brazos es sólo un elemento de tu presentación en términos de lenguaje corporal. Otro consiste en proyectar un lenguaje corporal positivo general. Para empezar, deberías regalar al público una sonrisa auténtica. Sonreír no sólo transmite confianza y calma, sino que, además, ayuda al público a confiar en ti. Lógicamente, no puedes pasarte la conferencia sonriendo. Asegúrate de que tus expresiones faciales estén sincronizadas con tu mensaje.

CONSEJO 79: Mantén contacto visual durante tres segundos con personas aleatorias del público.

Una vez domines tu sonrisa y tu postura, debes centrarte en desarrollar la habilidad de establecer con- tacto visual. La clave para convertirse en un experto del contacto visual radica en imaginar que estás manteniendo una serie de conversaciones con distintos integrantes del público que se prolongan a lo largo de toda una oración o un pensamiento. Hacerlo te ayudará a evitar repasar el público de lado a lado o quedarte mirando el techo o el suelo. Esta técnica consiste en establecer contacto visual directo de tres a cinco segundos con personas aleatorias distribuidas por la sala.

Hacia el final de tu ponencia, deberías esforzarte por haberle hablado directamente a todos los presentes al menos en una ocasión. En las salas muy amplias, puedes dividir al público en cuatro o más secciones y dedicar entre uno y tres minutos a hablar a cada sección, como si se tratase de una persona. Asegúrate de que encaras el cuerpo hacia la persona con quien hablas, manteniendo la cabeza, el torso y las piernas alineados y los pies firmes en el suelo, separados a la anchura de las caderas.

Mira a las personas a un ojo, no a los dos. Pese a que no he visto pruebas científicas que lo avalen, algunos expertos en dar discursos recomiendan mirar a la pupila izquierda de la persona cuando se le está formulando una súplica emocional y a la pupila derecha cuando se expone un argumento lógico. La razón para ello es que la parte derecha del cerebro controla las emociones, pero procesa las imágenes del ojo izquierdo, y viceversa. Pero si esto te resulta demasiado complejo de gestionar, elige un ojo, el que sea, y míralo fijamente.

Para añadir variedad al contacto visual, cerrar los ojos durante lapsos breves tiene mucha fuerza. Funciona a la perfección, por ejemplo, cuando se recuerda algo. La conferenciante de TED Jill Bolte Taylor utiliza esta técnica de forma muy efectiva en varios puntos de su conferencia.

Los gestos con las manos, las expresiones faciales y el contacto visual son elementos clave de la comunicación no verbal en las interacciones de tú a tú. Cuando se incorpora el escenario al hablar en público, hay que tener en cuenta un nuevo elemento. En el capítulo siguiente aplicamos los elementos básicos de la interpretación teatral al movimiento durante una ponencia.

Capítulo 13

CÓMO DESPLAZARSE POR EL ESCENARIO

CONSEJO 80: Desplázate por el decorado virtual que crees en el escenario.

Puedes transformarte en un auténtico profesional mediante unos movimientos efectivos. El objetivo debe ser moverte con fluidez y naturalidad, sin por ello renunciar a mostrarte decidido. Muévete con un motivo, no sólo por cambiar. Libérate de la tiranía del atril y de la pantalla.

Para ello, te recomiendo que concibas el espacio como un escenario teatral con ubicaciones definidas y coherentes para los distintos fragmentos de tu ponencia. Al narrar una historia, los personajes deben ocupar ubicaciones físicas fijas. Si vas a explicar una cronología, empieza por la izquierda del público y ve avanzando hacia la derecha. Ten en cuenta que avanzar hacia el público constituye una técnica fantástica para enfatizar los puntos clave y establecer una conexión personal más profunda.

Permanece quieto en un punto con el cuerpo y los pies apuntando hacia el público mientras aclaras la idea. A continuación, haz una pausa y recurre a una transición. Una vez te hayas detenido, empieza a hablar de nuevo. En lugar de resultar incómoda, esta pausa brinda al público tiempo para procesar la última idea que has expuesto y para prepararse para la siguiente. Desde luego, en algunas ocasiones puede interesarte recorrer una distancia más larga. En tales casos, puedes hablar mientras caminas. Sin embargo, cuando llegues a la nueva posición, asegúrate de detenerte y cuadrar el cuerpo para que no parezca que estás vagando sin rumbo por el escenario.

En su charla en TEDGlobal 2009, resumida en la Tabla 13.1, el escritor y antiguo redactor de discursos políticos Daniel Pink[97] nos demostró lo que es ser un auténtico maestro del lenguaje corporal. El tema central de su charla era convencer a las empresas para que, en lugar de concentrarse en las recompensas extrínsecas, se concentraran en los incentivos intrínsecos y motivaran así a los trabajadores del sector del conocimiento. Para reforzar esta idea, Pink ilustró un experimento realizado por el científico de la Universidad de Princeton Sam Glucksberg. He aquí cómo Daniel Pink presentó el escenario literal y figuradamente:

Reunió a los participantes y dijo: «Voy a cronometrar la rapidez con que son ustedes capaces de resolver este problema». Le dijo a un grupo: «*Les voy a cronometrar para establecer normas, promedios de cuánto tiempo tardan normalmente en resolver esta clase de problema». Al segundo grupo le ofreció incentivos. Les dijo:* «*Si están dentro del 25 por ciento de los más rápidos, les daré cinco dólares. Si están entre los más rápidos de los que están participando hoy aquí, obtendrán veinte dólares.*

Cuando pronunció: «Le dijo a un grupo...», Pink se desplazó hacia la izquierda e

hizo un gesto hacia la izquierda. Al decir: «Al segundo grupo le ofreció...» dio tres zancadas hacia la derecha y gesticuló hacia la derecha. Mediante el diálogo, el movimiento y los gestos, Daniel Pink imprimió vida al experimento en la sala repartiendo el público en los tres grupos de estudio simbólicos del experimento.

CONSEJO 81: Muévete con decisión y un objetivo.

Si ves las TED y, en especial, las TEDx Talks que realizan oradores menos expertos, observarás rápidamente cómo el nerviosismo natural en el escenario otorga a las personas un talento para bailar que no sabían que tenían. El organizador de TED Chris Anderson conoce bien este fenómeno. De acuerdo con su artículo «Cómo dar una presentación mortal» publicado en junio de 2013 en *Harvard Business Review,* «El mayor error que vemos en los primeros ensayos es que las personas mueven demasiado el cuerpo. Se balancean de lado a lado o cambian el peso de pierna a pierna».

TABLA 13.1 Resumen de la TED Talk de Dan Pink «El misterio de la motivación»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) Quiero proponer que nos replanteemos cómo gestionamos nuestras empresas	
Parte A	(3) Las recompensas extrínsecas como los incentivos monetarios reducen la productividad en las tareas que implican pensamiento	(2a) Los participantes de un estudio a quienes se ofreció dinero tardaron más tiempo en resolver problemas abstractos (2b) En el siglo xx las empresas se construyeron a base de motivadores extrínsecos al estilo «palo con zanahoria»
Parte B	(5) Las personas que trabajan con conocimientos se sienten más motivadas por recompensas intrínsecas	(4) Investigaciones realizadas en todo el mundo demuestran que mayores incentivos conducen a un rendimiento más bajo en las tareas cognitivas
Parte C	(6) Los líderes del futuro deben instalar un nuevo sistema operativo para motivar a los empleados basado en la autonomía, la maestría y los objetivos	(7a) Atlassian da a los empleados «Días Fed-EX» para trabajar en lo que les apetezca durante 24 horas (7b) Google regala a sus empleados el «20 % del tiempo» (7c) La Wikipedia acabó con Microsoft Encarta
Conclusión	(8) Si en lugar de utilizar motivaciones extrínsecas, empleamos motivaciones intrínsecas, reforzaremos nuestros negocios y cambiaremos el mundo	

Al trabajar con oradores, descubro que la mayoría de ellos no son conscientes de lo

que hacen con sus cuerpos. Se concentran, y con razón, en pronunciar las palabras debidas. Antes de darles ningún consejo concreto, los grabo y le hago visionar su discurso sin sonido. En menos de un minuto se dan cuenta exactamente de la cantidad de energía nerviosa que han transmitido y se muestran motivados a abordar este aspecto.

Y cuando alguien está motivado, la cura es un ejercicio sencillo y rápido. Les pido que pronuncien discursos breves, normalmente de menos de cinco minutos de duración, sin moverse ni balancearse. Les insto a canalizar su energía nerviosa hacia la gesticulación, la intensidad vocal y la expresividad facial. En los casos más extremos, tamborileo en la mesa con un bolígrafo cada vez que mueven el torso o los pies. Al principio resulta irritante y puede distraer, pero enseguida funciona mágicamente afectando a los centros de castigo y recompensa del cerebro.

CONSEJO 82: Entra y sal del escenario con seguridad.

No sientas vergüenza por estar nervioso. Es lógico estarlo cuando centenares de asistentes, entusiasmados, aguardan presenciar uno de los mejores discursos. Hablar en público provoca nerviosismo al margen de quien se sea (y quien diga lo contrario miente sin contemplaciones). Para compartir tu idea digna de difusión, debes disfrazar el nerviosismo canalizando la energía en una suerte de seguridad en ti mismo y sosiego. A los ponentes se los juzga consciente o subconscientemente desde el momento en el que pisan el escenario. Para bien o para mal, todo cuenta, todo lo que hagas desde el momento en que te levantas de la silla hasta el momento en que vuelves a sentarte. Al entrar y salir del escenario, mantén la cabeza alta, despliega una sonrisa tranquila y confiada y camina despacio. En la mayoría de los casos, conviene que ni la entrada ni la salida destaquen ni por la timidez ni por la exuberancia.

El nivel energético con el que subes al escenario envía una señal al público acerca del tono de tu discurso. En las TED Talks, el tono suele ser inspirador. Si estás comunicando un mensaje más sombrío, entonces tu ritmo de movimiento y tus expresiones faciales deberían ser más contenidos.

Llegados a estas alturas, dispones ya de todo el contenido y los trucos que necesitas para pronunciar una TED Talk inspiradora. Puedes optar por usar diapositivas, vídeos o atrezo, el tema en el que se centra la siguiente parte de este libro, si son esenciales para compartir tu idea digna de difusión.

Tercera parte

DISEÑO

Capítulo 14

CÓMO CREAR DIAPOSITIVAS INSPIRADORAS

CONSEJO 83: Imparte la charla sin diapositivas.

Cuando piensan en las TED Talks, a muchas personas les vienen a la mente imágenes con un diseño de diapositivas elegante y muy visual. Y, si bien es una imagen certera, lo mejor que puedes hacer a la hora de impartir una conferencia es no contar con el apoyo de diapositivas. De hecho, cuatro de los ponentes de TED más vistos no utilizaron diapositivas en sus charlas. Entre ellos figura Ken Robinson,[98] que ostenta el récord de la charla más vista.

Uno de los temas principales de este libro es que los grandes ponentes se dejan de pretextos, olvidan todas las reglas y utilizan un lenguaje sencillo y auténtico, propio de una conversación normal. Nadie prepara diapositivas para hablar con sus amigos y familiares, de manera que intenta no utilizarlas para respaldar tu ponencia. En tanto que conferenciante, deberías eliminar cualquier barrera física o emocional entre tú y el público.

CONSEJO 84: Hacer dibujos legibles y sencillos es un magnífico sustituto de las diapositivas.

Si te resulta absolutamente imprescindible utilizar algo visual, hacer un dibujo sencillo constituye una alternativa fantástica a usar diapositivas. Personalmente, mi ejemplo favorito del universo TED es la charla en TEDxPugetSound que Simon Sinek[99] dio en 2009. Transcurridos exactamente dos minutos desde el inicio de su ponencia de dieciocho minutos, Simon se dirige hacia un rotafolio, agarra un rotulador y dibuja su famoso «círculo de oro». Imagina una diana con tres círculos concéntricos. En el central se encuentra el «por qué»; en el intermedio, el «cómo» y en el exterior el «qué». Este sencillo dibujo ilustra cómo inspiran los grandes líderes y cómo prosperan las empresas excepcionales. No se necesita ser un gran artista para hacer este gráfico; basta con hacer un dibujo sencillo, evidente e inteligible.

CONSEJO 85: Cuando necesites utilizar diapositivas para mostrar datos o documentar una experiencia, procura que tengan muchas imágenes, poco texto y que presenten un diseño sencillo.

Si te es imprescindible compartir datos o documentar una experiencia, entonces utiliza diapositivas. Ten presente que las diapositivas deben servirle al público, y no

servirte a ti de chuleta gigantesca. Si dispones de dinero y la apuesta es alta, tal vez te interese contemplar la posibilidad de contratar a un diseñador de presentaciones de primera línea como Nancy Duarte de Duarte Design o Garr Reynolds de Presentation Zen. Si no puedes costearte sus servicios, al menos compra y devora libros interesantes sobre el tema.

En las mejores TED Talks con diapositivas detectarás tres enfoques distintos del diseño. Se conocen por sus nombres populares: el método Godin, el método Takahashi y el método Lessig. Puedes optar por ser un purista y concentrarte exclusivamente en aplicar un método en tu presentación, pero te recomiendo que combines dos de ellos o incluso los tres para añadir contraste y variedad. No utilices bajo ningún concepto imágenes prediseñadas y reduce al mínimo el uso de versiones, animación y vídeo, ya que estas prácticas desvían la atención de tus palabras.

El empresario y visionario del marketing Seth Godin es célebre por haber evangelizado el uso de las diapositivas llenas de imágenes. Godin ha impartido conferencias en dos eventos TED: TED2003[100] y TED2009.[101] Para aplicar el método Godin, llena toda una diapositiva con una fotografía de alta resolución que estés autorizado a reproducir. Un buen truco consiste en desbordar la página con la fotografía, de tal manera que obligues al público a utilizar su imaginación para completar la imagen. Utilizar tus propias fotos es una opción, desde luego.

Si desoyes mis consejos y decides utilizar fotografías genéricas, compra imágenes libres de derechos de autor en galerías fotográficas como iStockPhoto, Corbis, Getty Images, fotolia o Shutterstock Images. iStockPhoto, en concreto, cuenta con una interfaz muy fácil de usar y con unos precios asequibles.

Estos servicios fotográficos ofrecen imágenes de diversos tamaños y formatos de archivo que pueden resultar un poco desalentadores para los neófitos. La regla más sencilla consiste en hacer coincidir el tamaño de la imagen con la resolución de tu proyector en píxeles. Si tienes un proyector SVGA, un formato de imágenes de 800 × 600 basta. Hoy en día, los proyectores más comunes ofrecen una resolución XGA de 1024 × 768. Los proyectores de gama alta proporcionan una resolución SXGA de 1280 × 1024.

En ocasiones, los tamaños de imagen se represen- tan en pulgadas y ppp (puntos por pulgada, también conocidos por sus siglas inglesas: dpi). Considera que un ppp equivale a un píxel y limítate a multiplicar las pulgadas del ppp para obtener la resolución de la imagen. Así por ejemplo, una imagen de 10 × 7,5 pulgadas (o 25,4 × 19 centímetros) a 120 ppp tendría una resolución de 1200 × 900 píxeles, suficiente para visualizarla en un proyector XGA de 1024 × 768. Comprar imágenes de mayor tamaño es malgastar dinero y ocupar más espacio de almacenamiento del necesario, puesto que no puedes proyectar más píxeles de los que ofrece la resolución máxima de tu proyector. En cuanto al formato de archivo, opta por el JPEG o JPG, que proporciona una buena relación de tamaño y calidad para las imágenes fotográficas. El PNG es una segunda opción decente, pero evita los GIF (la calidad es demasiado baja) y los BMP (pues la imagen queda demasiado encharcada).

El segundo diseño de diapositiva indicado para una charla TED es el método Takahashi. Bautizado en honor al programador informático japonés Masayoshi Takahashi, este método consiste, sencillamente, en construir diapositivas con unas cuantas palabras en un cuerpo de letra muy grande. Se trata de una versión muy mejorada del diseño poco elegante de la regla del 7 × 7. La regla del 7 × 7 consiste en crear diapositivas con un máximo de siete viñetas y un máximo de siete palabras por viñeta. En comparación con muchísimas de las diapositivas que pululan por el mundo, la regla del 7 × 7 representa una mejoría enorme. Pero sigue siendo demasiado simple para una conferencia TED, donde el público frunce el ceño si ve un listado de viñetas.

El método Lessig es un híbrido entre el método Godin y el método Takahashi. Este estilo debe su nombre al profesor de Derecho Larry Lessig, de la Universidad de Stanford, que utiliza una secuencia de muchas diapositivas sencillas en rápida progresión. Como probablemente hayas adivinado, consiste en mezclar una imagen a pantalla completa con un texto muy escueto. Por ejemplo, si tienes a una persona o a un animal alzando la vista hacia la derecha de la imagen, conviene colocar el texto en su línea de visión.

CONSEJO 86: Enfatiza los puntos clave usando contraste tanto en los colores como en las tipografías y la ubicación de los elementos en las diapositivas.

Con independencia del método que utilices, la regla fundamental del diseño gráfico aplicable a la generación de diapositivas es «menos es más». Sé generoso con el espacio en blanco. Procura que las diapositivas individuales sean sencillas y elegantes y que, en conjunto, compongan un todo armonioso. Para empezar, utiliza el número mínimo de palabras o gráficos con relevancia directa precisos para explicar tu idea. Una vez más, tu voz será la banda sonora que proporcionará detalles adicionales. El minimalismo se amplía también a limitar la cantidad de tipografías, colores e imágenes utilizados. Asimismo, la densidad de conceptos también debe ser minimalista. Las mejores diapositivas sólo contienen un mensaje nuclear. Si tienes una diapositiva con dos gráficos circulares, divídela en dos diapositivas. Craig Valentine, experto en formar a personas para pronunciar discursos, ofrece una guía fantástica: «Utiliza las diapositivas como el lugar de despegue y aterrizaje». Nada más.

La mayoría de los diseñadores emplean una única tipografía en un diseño. Puesto que muchas diapositivas tienen títulos o mensajes al estilo de titular breve de prensa, la mejor elección es una variante de la Helvetica, incluida su prima hermana, la Arial. Cada tipografía transmite un contexto emocional, por lo que conviene ajustar la letra elegida al mensaje que se está comunicando. La Helvetica transmite un tono neutro a la par que autoritario, lo cual la convierte en una buena elección para la mayoría de las presentaciones. La mayor parte de los letreros y logotipos de empresas que vemos están diseñados con esta letra.

Si necesitas o quieres utilizar múltiples fuentes, lo mejor es moverte siempre dentro

de una misma familia tipográfica. Aparte del cuerpo de la letra, las distintas fuentes varían en grosor (fina, normal y gruesa) y en el estilo (cursiva, negrita, etc.). Todas estas variantes, además del uso comedido de distintos colores de letra, te servirán para generar contraste.

La regla del «menos es más» también se aplica al uso del color. Elige una paleta limitada a un máximo de cinco colores. Para mantener la coherencia entre las imágenes, las tipografías y los fondos, una práctica excelente consiste en extraer los colores de una imagen o un conjunto de imágenes que utilices en la presentación. En general, las paletas más efectivas son las monocromáticas, donde el color es siempre el mismo y lo que varía es el tono o el valor (más claro o más oscuro) y la intensidad o saturación. Otra alternativa consiste en optar por un contraste sutil pero inequívoco con un esquema de color análogo, es decir: un esquema que emplee colores adyacentes en la rueda de color. Para un contraste más osado, que conviene usar siempre con precaución, emplea colores complementarios situados en polos opuestos de la rueda de color. Los colores neutros, como el blanco y el negro, también funcionan bien para fondos. A la hora de presentar datos, utiliza un color plano que no interfiera con el mensaje.

Además de la filosofía del «menos es más», conviene interiorizar otro conjunto de principios relativos a la ubicación óptima del texto y las imágenes. De nuevo, se trata de uno de los temas a debate entre la comunidad del diseño, pero yo recomiendo aplicar la «regla de los tercios». Divide la diapositiva en una retícula de tres por tres, es decir en nueve cuadrantes iguales, y utiliza dicha retícula para alinear tanto el texto como las imágenes. Es perfectamente aceptable que los elementos ocupen múltiples cuadrantes, pero, cuando así sea, procura que responda a una decisión consciente e intencionada. Por ejemplo, imagina que hubieras ocupado toda una diapositiva con una sola imagen de naturaleza. En tal caso, alinearías el horizonte con una de las dos líneas horizontales de la retícula. Si el cielo está apagado, alinéalo con la de arriba. Si en cambio el cielo es espectacular, alinea el horizonte con la línea inferior de la retícula.

La retícula te servirá de guía para conocer dónde se encuentran los puntos focales en la diapositiva. Hay cinco. Los cuatro primeros se hallan en las intersecciones de las líneas de la retícula y son lugares fantásticos para colocar una imagen. El quinto es más sutil y se localiza en el centro visual de la diapositiva, justo arriba y a la derecha del verdadero centro.

Justo antes de sentarme a escribir este capítulo, mi hija de doce años estaba preparando una presentación acerca de la isla volcánica de Krakatoa con Prezi, una herramienta de creación de guiones gráficos con opciones de gráficos profesionales, como el paneo y el zoom. En la otra habitación, mi hijo de nueve años utilizaba el PowerPoint para escribir su reseña del libro de Lois Lowry *¿Quién cuenta las estrellas?* Y por muy orgulloso que me sienta por el hecho de que mis hijos estén adquiriendo conocimientos de diseño a edades tan tempranas, no he podido evitar soltar una lagrimilla al comprobar que dan un valor desproporcionadamente superior a las transiciones y animaciones que al contenido de sus presentaciones. Sospecho que mis hijos no son

únicos en este aspecto y que no soy el único padre que está intentando revertir el triunfo del estilo por encima de la enjundia que han propiciado las tecnologías.

Espero que aceptes mi consejo y desarrolles la capacidad de hablar sin ayuda de diapositivas. Se trata de una habilidad cuyo creciente valor es proporcional a su creciente escasez. En el presente sólo se me ocurren dos excepciones aceptables a no usar diapositivas.

La primera excepción es cuando tienes fotografías personales que enriquecen sustancialmente tu ponencia. Las imágenes que se engloban en esta categoría documentan tu experiencia y cada una de ellas vale más que mil palabras. Ten en cuenta que esta excepción tiene dos partes. La primera es que utilices fotografías personales en lugar de fotografías de archivo o, peor aún, imágenes prediseñadas. Y la segunda es que las fotografías verdaderamente complementen tu charla. Las diapositivas, incluso las que tienen imágenes, obligan a los espectadores a desactivar su imaginación. Es un precio muy alto a pagar y debe compensar.

La otra excepción es cuando se presentan datos. De nuevo, los datos deberían ser de cosecha propia y enriquecer tu charla de un modo que las palabras solas no puedan hacer. En especial en el caso de los datos, aplica las técnicas descritas en este capítulo para que las diapositivas resulten claras y sencillas.

Algunos ponentes necesitan dar un paso más y utilizar clips de vídeo. Con la misma advertencia de que los vídeos sean de tu propia creación y aporten valor a tu charla, en el siguiente capítulo examinamos el uso de contenido multimedia.

Capítulo 15

CÓMO USAR VÍDEOS CON EFICACIA

CONSEJO 87: Utiliza vídeos cortos.

Dado que en TED no se ve con buenos ojos hacer publicidad comercial, la organización rara vez selecciona a ponentes con trasfondos empresariales tradicionales cuyo fin sea promocionar lo que hacen. Es más, dada la creencia popular de que toda la publicidad es mala, nadie esperaría ver al vicepresidente de una de las agencias de publicidad más importantes del mundo en el escenario principal de estas charlas. Rory Sutherland[102] de Ogilvy & Mather UK derrumbó este mito indicando modos como la publicidad puede utilizarse para hacer el bien. El resumen de su charla se recoge en la Tabla 15.1.

Además de veintidós diapositivas, Rory utilizó dos vídeos. El primero correspondía a un anuncio de 30 segundos que acababa con una voz en off que decía: «Nuevos cereales Diamond Shreddies. El mismo cereal 100 % integral con una deliciosa forma romboidal». Era un vídeo breve y dulce y suscitó grandes carcajadas entre el público cuando éste captó la ironía de que los rombos no son más que cuadrados girados 45 grados.

Tras unos cuantos comentarios, Rory mostró un vídeo de 65 segundos en el que los participantes de un grupo de estudio reaccionaban al nuevo cereal en un estudio de mercado. Pese a contener momentos hilarantes, este vídeo se hizo un poco largo. Ya sea por naturaleza o por costumbre, los humanos estamos acostumbrados a visionar vídeos interrumpidos en segmentos de treinta segundos. Rory podría haber descartado este segundo vídeo o haberlo reproducido sólo hasta la mitad.

El cómico Charlie Todd,[103] a quien has conocido en el Capítulo 2, sobre cómo organizar la charla, demostró ser un experto utilizando vídeos. Si usar un vídeo en una presentación puede distraer al público, imagina lo que sucede al reproducir cuatro. Hay que extremar precauciones. Todd manejó este aspecto con maestría mostrando vídeos de una duración decreciente, empezando por el más largo, de 180 segundos, siguiendo por uno de 65 segundos, otro de 77 segundos y un último de 50 segundos. Utilizar vídeos progresivamente más cortos proporciona al público la agradable sensación de que la ponencia coge ritmo.

TABLA 15.1 Resumen de la TED Talk de Rory Sutherland «Lecciones vitales de un hombre de la publicidad»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(1) El valor intangible es un sustituto ideal para utilizar la mano de obra o los recursos limitados	(2) En lugar de gastarse 6.000 millones de libras en acortar 40 minutos un viaje en tren, ¿qué sucedería si simplemente entretuviéramos a los viajeros?
		(4) Medicamentos placebo, educación placebo,

Parte A	problemas de percepción	patatas reales, uso obligatorio del velo y zumo de naranja
Parte B	(5) La persuasión es mejor que la obligatoriedad	(6) Las señales de radar consumen menos recursos y son igual de eficaces para que los conductores reduzcan la velocidad que poner multas por exceso de velocidad
Parte C	(7) Adoptar el valor intangible nos permite conservar nuestros recursos limitados	(8) Joyas prusianas, minimalismo de Shaker, ropa vaquera y Coca-Cola
Parte D	(9) El ecosistema de los nuevos medios posibilita la creación de un valor masivamente descentralizado que puede utilizarse con buen fin	(10) Ejemplos de comida y bebida y un botón de grandes ofertas en el hogar
Parte E	(11) Apreciar el valor de los bienes tangibles existentes	(12) Cereales Shreddies y vino de bajo precio
Conclusión	(13) Apreciar el valor de cosas intangibles como la salud y el amor	

CONSEJO 88: Apártate a un lado y visiona vídeos con un audio de alta calidad.

Los dos vídeos que proyectó Rory Sutherland fueron una experiencia audiovisual completa que captó plenamente la atención del público. Si hubiera intentado narrar algo simultáneamente, los oyentes ni lo habrían entendido a él ni habrían entendido el contenido multimedia. En lugar de mirar al público o de posar la mirada en su monitor chivato (una pantalla enfocada al ponente), Rory Sutherland tuvo a bien permanecer de pie en silencio en un lado y volver la vista para mirar la misma gran pantalla que el público.

CONSEJO 89: Complementa los vídeos sin audio con narración.

En contraposición a la opción de Rory, Charlie Todd narró sus vídeos. Se trata del enfoque oportuno cuando la pista de audio del vídeo consiste en un ruido de fondo bajo. Además, la narración es esencial para los vídeos más largos de un minuto, como era el caso en tres de los cuatro que proyectó Todd. Además de artistas del espectáculo como Charlie, los inventores suelen reproducir vídeos y acompañarlos de narración para demostrar las tecnologías que han creado.

No verás nunca un vídeo TED con un error multimedia, porque los errores se editan en la fase de posproducción. Sin embargo, estoy en disposición de garantizarte que sí verás algún problema, leve o grave, con los vídeos en la mayoría de los eventos TEDx. Ocurre que el vídeo tiene la manía de funcionar perfectamente bien en tu ordenador, pero funcionar mal por motivos diversos cuando se visiona con un proyector y un

pero funcionar mal por motivos diversos cuando se visiona con un proyector y un sistema de sonido. Por este motivo, aconsejo a los ponentes de las salas más pequeñas que eviten usar vídeos, sin más. En caso de que el vídeo sea esencial para la charla, entonces acude a la sala temprano y reprodúcelos por completo antes del evento.

Probablemente ya habrás notado mi reticencia al uso de diapositivas y vídeos a menos que añadan un valor significativo y documenten tu experiencia personal. El atrezo es otro elemento de diseño que puede ser un buen complemento o alternativa. El capítulo siguiente te indica cómo utilizarlo de manera adecuada.

Capítulo 16

USO DE ATREZO

CONSEJO 90: Esconde el atrezo cuando no lo utilices.

Pese a ser una rareza, más allá de en las demostraciones técnicas, utilizar objetos de atrezo relevantes para el contexto es una buena manera de añadir sal y pimienta a la presentación. Durante su TED Talk resumida en la Tabla 16.1, el activista antipobreza Bunker Roy[104] se sirvió de una marioneta de mano para explicar cómo la utiliza para resolver disputas en los poblados a los que asesora:

Cuando el porcentaje de analfabetismo es muy alto, usamos títeres. Nos comunicamos con títeres. Éste es Jokhim Chacha, que tiene 300 años. Él es mi psicoanalista, maestro, médico, abogado y mecenas. En realidad, recauda dinero, resuelve mis conflictos. Resuelve mis problemas en la aldea. Si hay tensión en la aldea, si baja la asistencia a las escuelas y hay roces entre maestros y padres, el títere reúne a maestros y padres frente a toda la aldea y dice: «Dense la mano. La asistencia no debe decaer». Estos títeres están hechos de informes del Banco Mundial reciclados.

Roy dejó la marioneta en un atril cercano. Para conseguir un mayor efecto, habría resultado más eficaz que escondiera su objeto de atrezo antes y después de utilizarlo. Muchos ponentes TED hacen que un ayudante les entregue y se lleve el atrezo. Otra opción habría sido colocar el títere en una caja pequeña y anodina para evitar que el público se distrajera, aunque fuera un instante.

Cabe destacar que Roy no sólo utilizó la marioneta, sino que también proyectó diapositivas del uso de marionetas en aldeas. Me resultó una combinación novedosa, inteligente y efectiva.

TABLA 16.1 Resumen de la TED Talk de Bunker Roy «Lecciones de un movimiento de pies descalzos»

ELEMENTO	PREMISA	PRUEBA
Introducción	(2) La vida no son sólo comodidades	(1) *Mundo ordinario.* Tras graduarme por las mejores escuelas hace 45 años, todo estaba preparado para que viviera un futuro cómodo. Pero me picó la curiosidad saber cómo sería vivir y trabajar en una aldea
Parte A	(4) El conocimiento de los profesionales de las aldeas tradicionales tiene un valor increíble allende los confines de sus comunidades	(3) *Incidente inductor.* De manera que cavé pozos en la India rural durante cinco años y soñé con fundar una «Universidad de pies descalzos» para permitir a los pobres compartir sus habilidades y conocimientos tradicionales

Parte B	(6) Si das poder a los pobres aportándoles más conocimientos, entonces pueden mejorar sus vidas en sus comunidades	(5) *Clímax.* Hasta que un día en 1986 construimos finalmente la Universidad de los Pies Descalzos para proveer educación, alimento, cobijo, electricidad y asistencia médica
Parte C	(8) Las mejores prácticas de los aldeanos son transferibles tanto dentro del propio país como entre países	(7) *Nueva normalidad.* Y nuestra propuesta fue tan eficaz que ampliamos los métodos a mujeres de toda India, África y Afganistán
Conclusión	(9) La gente real tiene las soluciones que necesitan al alcance de la punta de los dedos	

CONSEJO 91: Utiliza el atrezo con moderación.

A menos que sea absolutamente imprescindible, intenta utilizar un único elemento de atrezo, ya que usar varios puede quedar efectista. Bunker Roy sólo utilizó su marioneta, Jokhim Chacha. En la misma línea, Jill Bolte Taylor sostuvo en alto un cerebro humano real con una columna vertebral colgando mientras explicaba la función lógica de los hemisferios derecho e izquierdo.

CONSEJO 92: Cerciórate de que tus elementos de atrezo sean lo bastante grandes como para que el público los vea bien.

Dado que donde con más frecuencia se utilizan elementos de atrezo es en demostraciones técnicas, salas grandes y bien producidas como TED y TEDGlobal suelen utilizar una videocámara o dos para ampliar la imagen del elemento y proyectarla en pantallas ultragrandes. De manera que el tamaño del objeto en sí no es problema. En cambio, en salas más reducidas, como los eventos TEDx, conviene que los elementos de atrezo sean lo bastante grades como para que todos los asistentes puedan verlos bien. Si son demasiado pequeños, puedes recurrir a mostrar un vídeo del objeto en acción, como hizo Pranav Mistry[105] al mostrar sus diversos dispositivos de interfaces ordenador-humano.

Una manera de hacer que el público vea el atrezo es hacerlo volar, como hizo Marjus Fischer[106] en su charla en TEDGlobal 2011 titulada «Un robot que vuela como un pájaro». Tras explicar brevemente que había trabajado con un equipo para construir un SmartBird ultraligero con la forma de una gaviota argéntea, un asistente lanzó una gran ave robótica con una envergadura de alas de dos metros desde la parte de atrás de la sala. Mientras el robot sobrevolaba al público durante 40 segundos, Fischer permaneció en silencio y lo siguió con la mirada con la misma expresión de embelesamiento que mostraba el público. Una vez concluido el vuelo, al retomar el discurso, sostuvo una réplica a escala real del SmartBird sin carcasa para que el público pudiera ver las entrañas

mecánicas del robot.

Cuando la mayoría de las personas piensan en el diseño en el contexto de las ponencias públicas, sólo imaginan utilizar diapositivas, vídeos y atrezo. Sin embargo, existe otro elemento de diseño menos frecuente que también aparece en el escenario: el atril. Como descubrirás en el capítulo siguiente, los atriles pueden utilizarse de manera intencionada como seña de autoridad o como muleta para los ponentes menos seguros de sí mismos.

Capítulo 17

USO DEL ATRIL

CONSEJO 93: Utiliza un atril cuando necesites proyectar autoridad.

Pese a que no es habitual verlos en los escenarios TED, los atriles no son ni buenos ni malos en sí mismos. Algunos ponentes extraordinarios, incluidas Chimamanda Adichie[107] y Karen Thompson Walker,[108] los utilizaron. (Como cualquier persona que haya comentado este texto antes que yo ha hecho, recuerdo que un podio es una plataforma sobre la cual uno se coloca y un atril es un mueble detrás del cual uno se coloca para hablar.)

Empecemos por asumir que has practicado la charla y tienes el contenido y la forma de expresarlo bien interiorizados. En ese caso, simplemente estarás realizando una decisión estilística sobre si utilizar o no un atril. En la mayoría de los casos, la mejor elección es no usarlo, porque crea una frontera física y psicológica entre tú y el público. Si el objetivo es motivar e inspirar, el atril es tu enemigo.

El primer motivo para utilizar un atril es que necesites de manera intencionada proyectar poder y autoridad. Hace unos años, los ejecutivos siempre hablaban detrás de un atril. En la actualidad, se lo reservan para ocasiones más solemnes, como cuando están presentando las cuentas financieras o van a dar una mala noticia. Cuando el objetivo es mostrar autoridad, recuerda mantener la coherencia en tus otras acciones. Cuando no utiliza un atril, el presidente Barack Obama suele salir sin chaqueta y con las mangas remangadas. En cambio, cuando habla desde detrás de un atril, siempre lleva corbata y la americana abotonada.

Para mantener la autoridad, asegúrate de que el atril y tú quedéis fuera de la línea de fuego de las diapositivas o imágenes proyectadas. También cuesta infundir autoridad si eres muy bajito en relación con la altura del atril, de manera que usa un discreto escalón o evita usar el atril.

Un segundo motivo para utilizar un atril viene dictado por las normas del evento o el público. Por ejemplo, algunas parroquias exigen que los oradores hablen desde detrás de un atril para proyectar una autoridad didáctica. En tal circunstancia, el atril también facilita leer largos pasajes de un texto religioso. La misma lógica se aplica al leer un panegírico.

Un tercer motivo para usar un atril es cuando necesitas utilizar notas y no dispones de un teleprómpter. En la mayoría de los casos, se trata de una justificación pobre, porque si has practicado suficiente no deberías necesitar notas. No obstante, si hablas a menudo y sobre una amplia variedad de temas, sencillamente no tendrás tiempo para ensayar suficiente. Además, hay situaciones en las que las apuestas son muy altas y cada palabra importa, como en el caso de un director ejecutivo que emite una disculpa por un producto de consumo que se retira del mercado por cuestiones de seguridad.

CONSEJO 94: Apoya las manos tranquilamente en el atril.

Por lo que yo he podido comprobar, la mayoría de los oradores con pocas horas de vuelo agarran el atril por los laterales. Y aún más atroz es el caso de los ponentes que se aferran a él por los bordes frontal o trasero y apoyan en él los codos.

Si éstas son las malas prácticas, ¿cuáles son las buenas? Cada vez que tengas que dar una charla deberías determinar de manera anticipada cuál va a ser la posición por defecto de tus manos o la posición básica. Esto implica saber exactamente dónde vas a colocar las manos cuando no estés gesticulando. Recomiendo apoyar las manos cómodamente en el atril, sobre todo si estás consultando notas. Cualquiera de las tres opciones siguientes es aceptable. La táctica más informal es entrelazar las manos por las puntas de los dedos, con cuidado de no apretarlas. La estrategia intermedia es entrelazar las manos de manera que las puntas de los dedos de cada mano toquen el anverso de la mano contraria, con las palmas separadas. La mayoría de los oradores que aplican esta técnica dejan también que las puntas de sus pulgares se toquen. La técnica más formal es juntar las puntas de los dedos de ambas manos, índice con índice, corazón con corazón, etc.

Si no vas a consultar notas, entonces otra posición básica aceptable es colocarte de pie aproximadamente a unos veinticinco centímetros del atril y adoptar la postura de la torre, con las manos por delante de ti a la altura del ombligo.

Al margen de si decides apoyar las manos en el atril o sostenerlas a la altura del ombligo, gesticula con normalidad y seguridad al nivel o por encima del nivel del torso. A modo de referencia, debes hacerlo un poco por encima de lo que gesticulas al hablar sin atril debido a esta obstrucción obvia. Y, por último, al menos que seas un dictador demente, por favor no des puñetazos en el atril. Si lo eres, entonces golpéalos desde el principio y con frecuencia.

CONSEJO 95: Apártate del atril si puedes.

Para romper la barrera física y psicológica entre tú y tu público, apártate del atril si puedes. Tu capacidad para hacerlo estará limitada por la formalidad de la ocasión, por las consideraciones de audio y vídeo y por tu grado de preparación.

En los contextos muy formales, da toda la charla sin abandonar tu sitio tras el atril. Eso significa que debes tener los pies firmemente plantados en el suelo, y el cuerpo recto y nivelado durante un largo rato. Por supuesto, puedes alternar el peso alguna vez, y quiero decir «alguna» vez, para estar más cómodo. Recuerda también no inclinarte hacia delante ni sobre el atril ni balancear el cuerpo.

Las consideraciones de audio y vídeo también pueden inhibir tu capacidad para moverte por el escenario. En los casos más evidentes, si el único micrófono disponible está unido al atril, entonces estás atrapado. Además, si tu ponencia se está

retransmitiendo a través de un canal de vídeo sencillo con una sola cámara, entonces tu gama de movimientos también será limitada, por no decir inexistente, debido a la mecánica de seguimiento y enfoque.

Si no se trata de una ponencia abiertamente formal y dispones de un micrófono inalámbrico sin vídeo o con una configuración de vídeo muy sofisticada, entonces eres libre de moverte por la cabina. Pese a que puedes escoger comenzar y concluir la ponencia desde detrás del atril, muévete con un objetivo y con una interpretación pseudoteatral en mente. De ese modo, no te moverás sólo por aportar variedad o para estar cómodo, ni tampoco para liberar energía nerviosa.

Si te mueves, muévete de verdad. No permanezcas atado artificialmente al atril dando pasos sólo a su derecha, izquierda o adelante. Otra maniobra de principiante consiste en regresar al atril simplemente para pasar las diapositivas o para consultar tus notas. Utiliza un mando a distancia para accionar el proyector, a ser posible uno muy simple que puedas pulsar de manera subrepticia desde el bolsillo. Si pierdes tu lugar y necesitas regresar a hojear tus notas, hazlo mientras bebes un trago de agua. Este inteligente truco de prestidigitación distrae al público de tu auténtico objetivo, si bien recurrir a él en exceso socavará tu credibilidad y acelerará tu necesidad de hacer una pausa para ir al baño.

Cuando te apartes del atril, no te lleves las notas, el agua ni ningún otro material, para poder dejar el escenario con seguridad y autoridad. Siempre puedes regresar a recuperarlos en un intermedio o solicitarle al organizador que te las entregue.

CONSEJO 96: Utiliza las notas como un profesional.

Tal como he mencionado antes, lo mejor es no utilizar notas. Dicho esto, he observado que el 99 por ciento de los ponentes que utilizan un atril las usan. Si insistes en formar parte de esta mayoría, será mejor que las emplees de manera correcta.

Tu mejor opción es utilizar un esquema de una sola página impreso en un cuerpo de letra muy grande únicamente en la mitad superior de la página. Evita utilizar sólo mayúsculas, porque son mucho más difíciles de leer. Y deja el protector transparente en casa (o guárdalo antes de comenzar) porque tiende a reflejar los focos y producir destellos.

Si necesitas usar múltiples páginas de notas, aplica las mismas buenas prácticas que aplicarías para una sola página. Además, deja las hojas sueltas (no las grapes ni las encuadernes con una anilla) y numéralas claramente por si se te caen. Por último, pasa las páginas deslizándolas, en lugar de pasándolas de delante a atrás para minimizar los movimientos y el ruido y no distraer al público de tu mensaje.

Si necesitas hablar y proyectar autoridad detrás de un atril, entonces te aliento firmemente a que practiques con uno y simules en la medida de lo posible la situación real. Como mínimo, planifica de antemano la posición de tus manos por defecto y

cualquier otro movimiento potencial. Si estás preparado, tu memoria muscular se hará cargo de la situación de manera natural y te dejará tranquilo para que te concentres en tu mensaje y en el público.

Capítulo 18

CÓMO VESTIRSE PARA TRIUNFAR EN EL ESCENARIO

CONSEJO 97: Selecciona un atuendo apropiado con anterioridad al evento.

La ropa que lleves durante la ponencia puede afectar a tu interpretación y a su recepción por parte del público. En consecuencia, no dejes la elección, el lavado o la compra de tu atuendo hasta la noche antes o el mismo día de la ponencia. En su lugar, prepáralo con unos días de antelación para poder concentrar la atención en pulir el contenido de tu mensaje y tu actuación.

La consideración más importante a la hora de vestirse para triunfar en el escenario es que la ropa que lleves te haga sentir físicamente cómodo. La mayoría de las personas se sienten más cómodas con prendas un poco holgadas. Dado que los focos de los escenarios pueden dar calor, opta por tejidos naturales transpirables como el algodón o la lana ligera. Si no llevas un calzado cómodo, tu incomodidad se traslucirá, así que escoge un par de zapatos que ya hayas estrenado, y límpialos bien. La ropa y los zapatos que lleves deberían resultarte cómodos de llevar todo el día. La comodidad física y la seguridad en uno mismo van de la mano.

Las mujeres tienen más opciones de vestimenta que los hombres, y ello las obliga a prestar atención a algunas consideraciones adicionales. Las primeras pocas filas del público normalmente estarán por debajo de usted y es posible que haya algún palco por encima. Dependiendo de la producción, es posible que varias cámaras te enfoquen desde distintos ángulos. Además, la iluminación del escenario puede hacer que las ropas brillantes se vuelvan más transparentes; lo que funciona en la luz tenue de casa o de la oficina puede convertirse en un atuendo de pesadilla en el escenario. Por estas razones, aconsejo a las mujeres llevar ropas que las cubran bien y largas. Y, a menos que sean expertas en caminar con tacones altos, las aliento a que opten por unos zapatos bajos o vayan planas.

Tu indumentaria debe ser acorde a tu personalidad y al tono de tu charla: analiza las opciones de vestimenta de varios ponentes TED. Vestido con una kurta (una túnica de manga larga por debajo de las rodillas) de color granate tradicional, un chaleco de lana marrón y unos pantalones blancos anchos, Bunker Roy[109] tenía todo el aspecto de un hombre que abogaba por dar poder a los pobres de la India. Amanda Palmer,[110] una cantante inclasificable, desplegó su personalidad con una camiseta gris con un sutil estampado floral serigrafiado, tejanos grises oscuros con los dobladillos vueltos hacia arriba, botas militares negras y complementos bastos. Y de acuerdo con su material y con su aura de catedrático, el defensor de la educación sir Ken Robinson[111] llevaba americana y pantalones de vestir con una camisa gris clara, pero sin corbata. Todos estos ponentes seleccionaron un atuendo que expresaba quiénes eran sin distraer la atención.

Dentro de los confines de tu personalidad, intenta vestir un grado más formal que tu

público. En un evento más informal como TEDx, deberías vestir, al menos, como un ejecutivo informal. En un evento TED, donde el público suele vestir ropa de negocios informal, opta por una vestimenta más profesional. Los hombres tienen poco margen de error si eligen un traje oscuro y una camisa blanca, con opción de llevar o no corbata. Los trajes de chaqueta oscuros también funcionan bien en el caso de las mujeres, así como los vestidos con chaqueta. En cuanto a la elección de los colores, es buena idea comprobar con el organizador de qué color va a ser el fondo que va a utilizar, para que no coincida justo con el de tu ropa y te difumines. Por último, evita las rayas y los estampados estridentes, ya que distraerán al público y no quedan bien ante la cámara.

CONSEJO 98: Asegúrate de que tu vestimenta permita llevar micrófono.

Si das la charla en una sala con más de 20 personas de público, hay muchas posibilidades de que lleves un micrófono lavalier inalámbrico. En algunos casos, en realidad necesitarás llevar dos, uno para los altavoces y otro para la cámara. Estos micrófonos que se enganchan van unidos a un transmisor de un tamaño considerable mediante un cable. Piensa en el bulto que puede hacer a la hora de decidir tu vestimenta. Algunas cosas que debes tener en cuenta:

En primer lugar, necesitarás enganchar el transmisor en algún sitio. Antes de descartar este asunto como una trivialidad, permíteme decirte que he vivido muchos momentos horrorosos como organizador de TEDx intentando determinar dónde colocar el transmisor. En un caso, una ponente llevaba un vestido ceñido con un delgadísimo cinturón decorativo, y no llevaba chaqueta. El brillante camarógrafo con quien trabajo, Desmond Horsfield, improvisó una solución pegando con cinta adhesiva el transmisor a la espalda del vestido de la mujer justo antes de que saliera al escenario. Tanto hombres como mujeres podrían ahorrarse estos episodios llevando una chaqueta, pantalones o un cinturón robusto.

En segundo lugar, tiene que haber algún sitio donde enganchar el micrófono. Lo ideal es colocarlo lo más cerca posible del centro del cuerpo y entre quince y veinte centímetros por debajo de la barbilla. Éste es otro de los motivos por los que recomiendo tanto a hombres como a mujeres llevar una chaqueta. Si prefieres no llevarla, asegúrate de que la camisa, la blusa o el vestido que lleves puesto tenga un lugar robusto y adecuado para enganchar el micrófono. Estos micrófonos son muy sensibles, así que no te lo coloques nunca donde el pelo, una joya o el tejido de la ropa pueda rozar con ellos. Si tienes suerte, el organizador del evento te proporcionará uno de esos micrófonos que se colocan sobre la oreja y se extienden hasta el rostro, los cuales permiten una mayor flexibilidad a la hora de elegir la ropa y las joyas.

En tercer lugar, deberás ocultar el cable que une el transmisor con el micrófono de gancho. De nuevo, la chaqueta es la mejor opción, pues permite pasar el cable por la espalda y por encima del hombro. Si no llevas chaqueta, prepárate, porque alguien a quien no conoces demasiado tendrá que ayudarte a pasarte el cable por entre la ropa.

Si es posible, conviene hacer una prueba de sonido antes de que empiece el evento o durante una pausa. Ello te permitirá realizar leves ajustes y sentirte más seguro. Asegúrate de tener los bolsillos vacíos tanto durante la prueba de sonido como durante la presentación, y evita caminar directamente delante de un altavoz.

CONSEJO 99: Lleva un atuendo de repuesto.

En las situaciones donde debas dar una charla importante, sobre todo si va a filmarse, lleva un atuendo de repuesto para tener una segunda opción en caso de que la ropa no funcione en cámara o te caiga una mancha. También es buena idea llevar un pequeño costurero a mano por si se te cae un botón.

Es muy fácil entrar en barrena cuando uno se prepara para una presentación. El aspecto al que más atención debes prestar es al contenido. Evita problemas relacionados con tu atuendo vistiéndote como sueles hacerlo, de manera adecuada para tu profesión.

Cuarta parte

EL VIAJE HASTA EL ESCENARIO Y MÁS ALLÁ

Capítulo 19

CÓMO CONSEGUIR QUE TE SELECCIONEN PARA DAR UNA TED TALK

CONSEJO 100: Vive tu pasión.

«¿Cómo puedo conseguir que me seleccionen para dar una TED Talk?», es una de las preguntas que escucho más habitualmente, sobre todo entre oradores profesionales. Permíteme confesar, ante todo, que yo no quería escribir este capítulo porque creo que parte de una premisa peligrosa. Cuando se formula esta pregunta, se pierde de vista lo verdaderamente importante: vivir la vida motivado de verdad por compartir esa idea digna de difusión. Si das una TED Talk, pero no vives tu pasión, entonces habrás perdido la partida. Si vives tu pasión y nunca das una TED Talk, habrás ganado. Y como no podría ser de otra manera, el camino más directo para impartir una TED Talk es vivir tu pasión.

A lo largo de este libro me he propuesto proporcionarte consejos sobre cómo dar una charla TED Talk memorable, pero, en este tema en concreto, debo remitirte a otras personas más cualificadas que yo, como Seth Godin para conseguir hacer realidad tu pasión profesional, Oprah Winfrey para vivir tu pasión personal o Tony Robbins, que mezcla ambas. También te invitaría a pensar en los tres grupos —educadores, artistas del espectáculo y agentes del cambio— de 15 personajes que he descrito en el Capítulo 1. Salvo contadas excepciones, estas personas han consagrado décadas de sus vidas al estudio y el dominio de un campo singular y, con frecuencia, esotérico. El hecho de que hayan dado una TED Talk en el camino es sólo un punto seguido al final de una frase, y esa frase es sólo un fragmento minúsculo de la historia de sus vidas.

Quizá mi propia historia pueda resultar iluminadora. A modo de trasfondo, déjame decirte que llevaba más de diez años estudiando y practicando el hablar en público. A lo largo del camino, no dejaban de aconsejarme que me esforzara por ser un experto que habla en lugar de un orador experto. El primero es todo contenido, el segundo es sólo forma. Sin embargo, por muchos ámbitos que hubiera explorado, siempre regresaba a mi fijación absoluta por dar discursos. Hasta donde yo alcanzaba a entender, hablar acerca de hablar no acostumbra a pagar las facturas, pero, por suerte, tenía un empleo diurno.

En diciembre de 2011, mi amiga Sarah Goshman solicitó a un grupo de compañeros de debates Toastmasters que la ayudaran a organizar un evento TEDx. A la sazón, Sarah trabajaba como «comodín» en Jacob's Cure, una pequeña organización sin ánimo de lucro dedicada a curar la enfermedad de Canavan donde hacía de todo. (La enfermedad de Canavan es una enfermedad neurológica genética que incapacita a los hijos y te los arrebata en la primera década de vida.) Aparte de su empleo diario, Sarah es una buscadora experta. Sabía que los organizadores de TEDx tienen estrictamente prohibido el autobombo, pero estaba fascinada con el fenómeno TED y le apetecía hacer algo para ayudar a difundir ideas en su comunidad local.

Pese a que yo no tenía ni idea de organizar eventos, me ofrecí voluntario a ayudarla a llenar el elenco de oradores entre mi red inmediata y ampliada. A medida que el evento se aproximaba, Sarah necesitó retirarse a un papel secundario para contar con más tiempo libre y poder cuidar a un pariente enfermo. Al ser el segundo de a bordo, di un paso al frente para llenar el hueco como organizador y maestro de ceremonias del acto.

Entre el público del día del evento había un grupo de veinteañeros que trabajaban en Hartford, Connecticut, entre los cuales figuraba el analista de aseguradoras Brian Waddell. Al final del día, Brian y sus amigos habían resuelto que querían organizar su propio evento TEDx y me solicitaron si quería hacer una ponencia acerca de hacer ponencias. Supongo que mi intento de ser una presencia mínima y limitarme a presentar a los conferenciantes y conectar sus charlas con el tema que tratábamos no logró ocultar que soy un apasionado de hablar en público. Si alguna vez me conoces en persona, comprobarás que me cuesta desconectar de ello.

Pero el aspecto importante de mi historia no es que organizar un evento TEDx sea una buena manera de dar una charla en TEDx o en TED. De hecho, es una manera absolutamente desaconsejada, porque TED prohíbe a los organizadores hablar en sus propios eventos. Es más, planificar y ejecutar un evento es una tarea estresante y costosa que absorbe mucho tiempo. Lo que deseo destacar es que yo no tenía absolutamente ninguna intención de hablar en un evento TEDx. Sencillamente vivía mi pasión en la vida, cayeron unas cuantas piezas de ajedrez aleatorias y un organizador de TEDx me invitó a dar una charla y acepté. Sustituye la mía por otra obsesión particular y descubrirás que prácticamente todos los ponentes de TED y TEDx tienen una historia similar.

CONSEJO 101: Traba amistad con un orador muy solicitado.

Cuando llegó el momento de buscar ponentes para el evento TEDx que ayudé a organizar, apunté alto y envié el siguiente correo electrónico al visionario del marketing Seth Godin:

Hola, Seth: estoy organizando un evento TEDx en Stanford, CT, el 28 de abril. Pese a que sospecho que el público será un poco limitado para ti (en torno a 100), ¿conoces a algún conferenciante en la zona metropolitana de Nueva York a quien estés enseñando al cual pueda remitirme para proponerle participar? Saludos, Jeremey

Envié el correo electrónico a las 21:54 de un martes por la noche. Piensa que Seth y yo no nos conocemos y, pese a ello, me respondió tres minutos más tarde para conectarme con el defensor de la alianza de las culturas Al Pittampalli. Al me recomendó a otro ponente, que me recomendó a otro ponente más. Incluso después de tener cerrado el programa me recomendó a otros dos conferenciantes, Lauryn Ballesteros e Ishita Gupta, a quienes remití a otro organizador de TEDx. Al, Lauryn e Ishita no buscaban

una oportunidad para dar una conferencia; simplemente vivían su pasión de un modo que llamó la atención de alguien que recibe múltiples invitaciones y está asombrosamente comprometido con ayudar al prójimo a triunfar.

CONSEJO 102: Cuando todo lo demás falla, solicita dar una charla.

Tanto en el caso de los eventos TED como TEDx, es mucho más probable que un organizador que repare en ti te invite a hablar que no que te seleccionen mediante un proceso de solicitud abierto. Dicho esto, no pierdes nada con solicitar dar una ponencia, puesto que el no ya lo tienes.

Como imaginarás, es mucho más difícil hablar en TED o en TEDGlobal que hacerlo en un evento TEDx organizado de manera independiente. La organización oficial de TED Conference ha realizado audiciones abiertas en el pasado, pero el proceso cambia cada año. TED cuenta con un formulario titulado «Sugiere a un ponente» que permite nominarse a uno mismo o proponer a otros candidatos. Sólo para no alimentar en vano tus expectativas, nunca he conocido a un conferenciante cuyo viaje al escenario haya comenzado rellenando ese formulario. Pese a que es un motivo equivocado para asistir a TED, hay varios ponentes, incluidos entre ellos, y no de manera exclusiva, Becky Blanton,[112] Richard St. John[113] y Cindy Gallop,[114] que en un principio acudieron como público y a quienes posteriormente se invitó a dar una charla.

Hay más de mil TED Talks colgadas en Internet y más de 25.000 TEDx Talks. Por este baremo, tienes veinticinco veces más probabilidades de que se te presente la oportunidad de hablar en TEDx. He aquí lo que John Jeffrey Mardlin, cofundador de TEDxVictoria, dijo en Quora.com acerca del proceso de solicitud a TEDx informal:

En mi experiencia como organizador, al montar eventos TEDx no nos importa que las personas nos envíen sus ideas para dar conferencias. Ahora bien, muchas personas no parecen tener una idea acertada de cómo dar una charla corta al «estilo TED». Muchos de quienes abordan a los organizadores de TED y TEDx pretenden promocionarse a sí mismos. Las mejores charlas suelen darlas personas que están demasiado ocupadas realizando su asombroso trabajo como para proponer una conferencia. Somos nosotros quienes salimos a buscarlas y tenemos que convencerlas para que dediquen una cantidad considerable de su tiempo a difundir sus ideas.

Algunas sugerencias si tienes previsto presentarte a una audición: concéntrate. Cuéntanos algo que sólo tú puedas contarnos. No nos vendas tu proyecto, enséñanos lo que has aprendido de él.

Y, por favor, no nos hables de una tendencia general en el mundo, como el amanecer de una nueva era de conciencia en la que los humanos superan el capitalismo y el consumismo y aprenden a amarse entre sí y a amar al planeta. Es posible que sea cierto, pero ¿qué te califica a ti para explicárnoslo? Esto va de ideas, pero esas ideas tienen que estar sustentadas en la experiencia, la investigación y, al

menos, contar con una historia que las apuntale.

Mi experiencia refleja la de Mardlin. Lo que él describe como «personas que pretenden promocionarse a sí mismas» suelen ser formadores y conferenciantes profesionales. Algunos de mis mejores amigos se ganan la vida dando discursos y sueñan con dar una charla en TED o TEDx. Y pese a que siento un profundo respeto por ellos, les advierto que el contenido que comunica con las personas que pagan por acudir a simposios empresariales no tiene la novedad y la autenticidad que requiere una TED Talk. El mejor consejo que puedo darles es que no cambien, que sigan siendo quienes son; al fin y al cabo, están viviendo su vocación. Sin embargo, cuando deciden postularse para dar una charla, les recomiendo que se concentren en compartir una historia con una idea digna de difusión extraída de su vida «normal», no de su vida como conferenciantes.

Quizá el peor motivo que exista para hablar en TED sea utilizarlo como trampolín para catapultarte a la fama y la fortuna. Pese a que puedes encontrar ejemplos de personas cuyas carreras florecieron tras impartir una TED Talk, las probabilidades de que esto suceda y el grado de control son parecidos a los de que te toque la lotería. Mi vida no cambió tras mi charla en TEDx o, al menos, no debido a aquella ponencia. ¿Qué? ¿Que si no me llevó a escribir este libro? Pues, por curioso que suene, no. Me autoedité una versión de este libro mucho antes de dar mi TEDx Talk. Es más, mi charla en TEDx cuenta con un número de visualizaciones insignificante, lo cual demuestra que hablar acerca de hablar no es el tema más popular del mundo.

En la misma línea, he hablado con personas cuyas charlas tienen cientos de miles e incluso millones de visualizaciones. Algunas de ellas eran famosas antes de impartir sus conferencias y la experiencia en TED fue otro leño en la hoguera. A otras, el teléfono les sonó constantemente y se les llenó el buzón de entrada del correo electrónico durante un par de semanas, quizá un mes o dos, tras su ponencia, pero luego la vida volvió a la normalidad y continuaron dedicadas a su pasión.

De nuevo, el motivo idóneo para dar una TED Talk es compartir una idea digna de difusión. Si un organizador te escoge (o si se te presenta la oportunidad de dar una charla en otro auditorio), entonces deberás prepararte. El capítulo siguiente te ayudará a hacerlo.

Capítulo 20

CÓMO PREPARARSE PARA EVITAR EL PÁNICO ESCÉNICO

CONSEJO 103: Ensaya la charla un mínimo de tres veces ante un entorno crítico.

Para controlar el nerviosismo al hablar en público hay que prepararse mucho antes del día de la presentación. En concreto, si vas a dar una TED Talk, deberías ensayarla al menos tres veces en un entorno seguro a la par que crítico. Un conferenciante experto cuenta como entorno crítico, pero posiblemente te resulte más útil reunir a un grupo reducido de amigos y colegas. Tu objetivo es hablar como si conversaras y evitar memorizar o leer un guión. Ensayar la charla tres veces te hará sentirte familiarizado y ganar confianza en el contenido.

Hacer una presentación frente a un grupo de amigos o asistir a una reunión de Toastmasters supera con mucho el habitual consejo de hablar delante del espejo, leerte el discurso para ti mismo o escuchar tu discurso una y otra vez. Puesto que simula un entorno real, es más probable que practiques de verdad una vez te hayas comprometido con un día y hora. Además, algo en la presión de hablar ante otras personas ayuda a grabar el discurso en el cerebro.

A menos que tengas experiencia como intérprete en los escenarios, te recomiendo que esboces tu charla, en lugar de pronunciarla de memoria. Incluso aunque seas capaz de memorizar mucho material, los discursos de carrerilla no acostumbran a sonar auténticos. Es más, si pierdes el hilo, te resultará mucho más difícil retomarlo que si partes de un esquema. Cada vez que ensayes tu ponencia, será un poco distinta y un poco mejor.

CONSEJO 104: Llega con tiempo a la sala para sentirte más cómodo con la logística y con el público.

Es probable que tus temores se intensifiquen al llegar a la sala. Hablar en público es una interpretación realizada ante una audencia. De la misma manera que los directores de teatro se aseguran de que todo esté listo antes de que se levante el telón, los grandes presentadores se hacen con el control de su entorno. Llega con tiempo para poder asimilar o modificar la tecnología y el espacio físico.

Si vas a utilizar tecnología, no dejes ninguna piedra sin levantar. Ten siempre un «plan B», como un esquema en una página (opción preferida) o una copia impresa de tus diapositivas. Comprueba el micrófono. Reproduce tus diapositivas en modo de presentación para asegurarte de que el ordenador funciona y de que los gráficos se muestran como deberían. Es fácil caer en la complacencia. En una ocasión inserté un gráfico de una señal de stop en una presentación y no ensayé. Por suerte era una imagen inocente, pero, para mi conmoción y espanto, empezó a aparecer de manera intermitente

y odiosa en una presentación ante la junta ejecutiva de mi empresa. Por suerte, eran personas con sentido del humor, pero aprendí que nunca se es bastante precavido.

Entender e incluso modificar el entorno es tan importante como comprobar la tecnología. Al margen de si puedes o no alterar el entorno, siempre deberías tomarte tu tiempo para planificar cómo utilizar el espacio físico. Por ejemplo, si tienes libertad para moverte mientras hablas, puedes determinar dónde situarte y qué rutas seguir. Y si puedes modificar el entorno, entonces puedes optar a reconfigurar las sillas y mesas, añadir o retirar un podio o recolocar una pizarra blanca móvil.

Llegar con tiempo para dominar el entorno te infundirá una confianza que se prolongará hasta el momento de hacer la presentación. Sin embargo, hay otra ventaja aún más convincente. Una vez domines la tecnología y el espacio físico, llegar con tiempo te brinda una oportunidad de oro de establecer una comunicación con el público antes de empezar a hablar formalmente. Escuchando con atención podrás crearte aliados e incorporar sus conocimientos e historias a tu discurso.

CONSEJO 105: Recuerda que el público quiere que lo hagas bien.

Para liberar nervios justo antes de subir al escenario, agita las manos y los brazos con brío, siempre que no te encuentres delante del público, claro está. A continuación, toma unas cuantas respiraciones diafragmáticas lentas y regulares, de manera que ensanches el estómago al inspirar y lo contraigas al espirar; si lo haces bien, tus hombros no deberían moverse. Además, puedes guardarte las notas en el bolsillo. Es probable que no las necesites, pero tenerlas a mano apaciguará tus miedos subconscientes. Y sigue la práctica de los conferenciantes profesionales de vaciarte los bolsillos y únicamente llevar tus notas al escenario.

Al comenzar la presentación, recuerda que el público quiere que lo hagas bien. Pese a que no te recomiendo memorizártela de cabo a rabo, te aconsejo que sí memorices la introducción. Si empiezas con fuerza, mantendrás la seguridad.

Por último, recuerda que, al estar nerviosos, tendemos a hablar más rápido. Baja el ritmo y haz un uso discrecional de las pausas. Las pausas conceden al público tiempo para asimilar tu mensaje y a ti te dan tiempo para respirar lenta y deliberadamente. (Además, forman parte del método de «ráfagas y pausas» para eliminar muletillas descrito en el Capítulo 11.)

CONSEJO 106: Solicita un monitor chivato.

Los monitores chivatos, esas pantallas orientadas al ponente, son esenciales para cualquiera que dé una presentación de altos vuelos. Si proyectas diapositivas, el monitor te permitirá anticipar lo que viene a medida que las vas reproduciendo. Esto reducirá tu tensión arterial y te hará parecer más pulcro, puesto que no necesitarás correr

constantemente para comprobar la pantalla.

Los monitores chivatos también son valiosos cuando se dan charlas sin diapositivas. El organizador del evento debería proyectar lo que tú le solicites en él. Te recomiendo usar un esquema ultrasimplificado y con cuerpo de letra grande que quepa en una sola página, ya que quedaría extraño que llevaras un interruptor para diapositivas inalámbrico si no estás proyectando ninguna diapositiva al público. Es poco probable que vayas a utilizarlo, pero te tranquilizará saber que lo tienes. Incluso aunque haya alguien que te avance las diapositivas, es mejor no confiar en otra persona la sincronización de tu ponencia y tu material de apoyo.

El miedo a hablar en público es un miedo real y universal, y clasificarlo como racional o irracional no hace que desaparezca. Saber que otros ponentes lo contemplan como un destino peor que la muerte no ayuda a rebajar el nerviosismo. Tal como he dicho anteriormente, el nerviosismo a la hora de hablar nunca desaparece; simplemente hay que aprender a canalizar la energía en dar una charla apasionada, y eso se consigue con práctica.

Capítulo 21

CÓMO HACERSE PRESENTAR

CONSEJO 107: Redacta una presentación de uno o dos minutos que enlace con el mensaje nuclear de tu discurso y entrégasela a tu maestro de ceremonias.

Por desgracia, los vídeos de las ponencias TED no muestran cómo se presenta a los conferenciantes y tampoco existe demasiada información en el dominio público sobre cómo presentar a un ponente «al modo de TED». Pero lo que sí conviene saber es que, pese a que una mala presentación probablemente no hundirá una gran conferencia, una presentación excelente de menos de uno o dos minutos puede ser un buen trampolín para tu discurso.

Uno de los conferenciantes de TED más vistos de todos los tiempos es Hans Rosling, quien consigue insuflar vida de un modo asombroso a toneladas de datos sobre salud pública que de otro modo nos resultarían un tostón. El mensaje nuclear de su charla es que podemos aunar fuerzas para aumentar el estándar de la salud mundial compartiendo de manera gratuita datos sobre la salud pública y herramientas analíticas. Permíteme que empiece por demostrarte cómo habría podido sonar una introducción pésima a la charla revolucionaria de Hans:

Damas y caballeros, hoy tengo el placer de presentarles al doctor Hans Rosling, catedrático de Salud Internacional en el Instituto Karolinska de Estocolmo. En los albores de su carrera académica, el doctor Rosling estudió estadística y medicina y, finalmente, en 1976, se licenció en Medicina. Como resultado de su descubrimiento y posterior investigación de un brote de konzo, una enfermedad epidémica que causa parálisis, Hans se doctoró por la Universidad de Uppsala en 1986. Ha sido galardonado con más de 10 premios de prestigio, entre ellos el Premio Gannon en 2010 por la persecución continuada del progreso humano. En 2011, la revista Fast Company Magazine *clasificó al doctor Rosling como una de las 100 personas más creativas del sector. Además, fue elegido miembro de la Academia de Ciencias de la Ingeniería sueca. Y si sus logros profesionales no les impresionan suficiente, sepan también que es un famoso tragador de espadas. ¡Les ruego que den un fuerte aplauso para dar la bienvenida a TED al doctor Hans Rosling!* (Fuente: presentación completamente ficticia realizada a partir de la información que de él da Wikipedia.)

Casi me quedo dormido escribiéndola. De hecho, me voy a guardar una copia de la presentación en la mesilla de noche como cura para el insomnio y te recomiendo que hagas lo mismo. Por el contrario, las grandes presentaciones destacan el mensaje nuclear del conferenciante, están dirigidas al público presente y afianzan la credibilidad del ponente sin alzarlo sobre un pedestal. Analicemos estos aspectos uno por uno.

Las presentaciones constructivas limitan la información aportada a datos vinculados con la idea unificadora central del conferenciante. El doctor Rosling se subió al escenario para inspirar a los influyentes espectadores de su charla TED a dar su apoyo a la difusión gratuita de bases de datos sobre salud pública. El hecho de que se doctorara en 1986 por la Universidad de Uppsala por descubrir e investigar un brote de una enfermedad rara es admirable, fascinante, pero no tiene relevancia directa para el mensaje nuclear de la conferencia. En cambio, un dato más atinado sería explicar que el doctor Rosling dirigió la Comisión Internacional de Investigación y Formación del Instituto Karolinska, donde puso en marcha investigaciones en materia de salud en colaboración con universidades de Asia, África, Oriente Próximo y Latinoamérica. Esa trivialidad presenta al hombre que está a punto de tomar el escenario como un apasionado de la promoción de la salud pública mediante asociaciones mundiales.

CONSEJO 108: Asegúrate de que la presentación explique por qué eres la persona indicada para compartir esa idea con el público.

Un defecto mucho más atroz de la presentación ficticia anterior es que no explica al público qué relevancia puede tener la conferencia para ellos. Nadie se sienta a escuchar perorar a otras personas durante horas a menos que vaya a obtener algo a cambio de su inversión en tiempo y atención. Una buena presentación tienta a los espectadores con un aperitivo de lo que están a punto de paladear, pero se reserva el plato principal en la chistera.

Así, una presentación más idónea debería haber incluido alguna frase en esta línea, como, por ejemplo: «Al final de la conferencia de Hans, habrán descubierto cómo compartir datos sanitarios a escala mundial podría mejorar la calidad de sus vidas, de las vidas de sus hijos y de las vidas de siete mil millones de sus mejores amigos». Con ese pequeño cambio, brindas al público un motivo para enderezarse en sus asientos y prestarte atención.

CONSEJO 109: Diseña una presentación que te posicione como un guía creíble, no como un superhombre.

Los maestros de ceremonias deben consolidar la credibilidad del conferenciante, desde luego, pero sin convertirlo en una especie de superhombre. Pese a que las personas respetamos la autoridad, tendemos a confiar en nuestros semejantes. Son aquéllos como nosotros, personas que partieron del escepticismo pero lograron el éxito tras aceptar el cambio, quienes nos inspiran a modificar nuestra perspectiva y a pasar a la acción. El problema con la presentación del consejo 107 es que pinta al doctor Rosling como un genio entre genios. Es estadístico, médico licenciado, epidemiólogo y ha obtenido incontables galardones. Cualquier persona que escuche esta presentación se

dirá: «Hans Rosling es un tipo prodigioso. Pero yo jamás podré hacer lo que él ha hecho porque no tengo su bagaje ni su coeficiente intelectual». En este caso, basta con decir lo siguiente: «El doctor Rosling es catedrático de Salud Internacional en el Instituto Karolinska y uno de los colaboradores más destacados del debate mundial sobre la salud pública». Tal afirmación es suficiente para confirmar la credibilidad del conferenciante y, de nuevo, establece lazos directos con el tema que está a punto de abordar. Por último, la rareza de tragar espadas humaniza al buen doctor, pero aporta un matiz circense irrelevante para la cuestión que nos ocupa.

La mayoría de las veces, la persona que te presentará no tendrá ni idea de quién eres. En ese caso, deberías proporcionarle una presentación escrita que tenga en cuenta los tres principios expuestos arriba, explique qué beneficios puede obtener el público, maximice la relevancia del tema y minimice los datos biográficos. Asegúrate de invertir el tiempo necesario en revisar la presentación con el maestro de ceremonias. Incluso puedes solicitarle que la ensaye una o dos veces para fijar los tiempos y la exposición. Normalmente, este último paso suele desatenderse y, por desgracia, hace que el público se aburra.

Por otro lado, cuando el presentador te conoce, aunque sea sólo un poco, puede suceder algo mágico, y lo sé de primera mano. En 2011 me invitaron a dar una conferencia en Portland ante ochenta miembros del grupo de mentores de emprendedores StarveUps. La temática central de mi ponencia era exponer los secretos para hacer presentaciones que ayudan a pequeñas empresas a cerrar tratos con grandes compañías. Justo antes de subir al escenario, John Friess, el ajetreado empresario que esa noche hacía las veces de presentador, me confesó que no había tenido tiempo de revisar mi presentación. Echó un vistazo a la copia que le entregué, la arrugó en una bola, se la guardó en el bolsillo y me dijo: «Confía en mí». Huelga decir que la tensión arterial se me disparó más de cinco puntos en un instante. John subió al escenario y se dispuso a narrar una breve historia personal sobre sus luchas por conseguir inversores, socios y clientes. A continuación explicó al público cómo me había conocido y mi pasión por intentar ofrecer a quienquiera que conozco las herramientas y los comentarios que precisan para convertirse en comunicadores inspiradores. No podría haber pedido una mejor presentación.

CONSEJO 110: Haz concordar el tono de la presentación con el tono de tu charla.

El último aspecto que conviene tener en cuenta a la hora de elaborar una presentación para el maestro de ceremonias es que el contenido debe cuadrar con el tono de tu discurso. Espero que la persona que presentó a Hans Rosling no descompensara la situación con el típico discursito cómico. En cambio, una presentación cómica encaja de maravilla y es la opción encomiable como acto preliminar para un conferenciante divertido. La sincronización entre la presentación y el discurso contribuye a manejar el nivel energético en la sala, factor que analizaremos por extenso en el capítulo siguiente.

Es bastante habitual que los organizadores de un evento te soliciten una breve biografía que les sirva para presentarte. La inmensa mayoría de ellos se limitarán a leer en voz alta lo que les hayas proporcionado, así que aplica los consejos de este capítulo y luego lee lo que has escrito en voz alta para asegurarte de que tiene un tono propio de una conversación. Si el maestro de ceremonias se desvía del guión, sólo te queda encogerte de hombros y seguir adelante.

Una vez el presentador dé paso a los aplausos y os estrechéis las manos, respira hondo y disfruta cuanto puedas durante los dieciocho minutos restantes que pasarás compartiendo tu idea digna de difusión.

Capítulo 22

CÓMO CONSEGUIR QUE EL VÍDEO DE TU CHARLA TED SE VUELVA VIRAL

CONSEJO 111: Da una charla sorprendente, simpática, creativa y emotiva.

El profesor Yoram Wind de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania sabe más que nadie en el planeta qué se requiere para que un vídeo se haga viral en Internet. Descubrió una estrategia que aumenta las probabilidades, pero no garantiza que un vídeo genere millones de clics. Esto fue lo que hizo.

Wind comenzó con una lista de los 73 vídeos de publicidad en Internet más populares, de acuerdo con la base de datos de Visible Measures. Los vídeos tenían entre 7 y más de 81 millones de visitas. Luego emparejó cada uno de los vídeos virales con uno no viral lo más similar posible. Estos pares solían compartir las mismas marcas de producto y agencias publicitarias, e incluso se habían estrenado con menos de un año de diferencia. A continuación etiquetó cada vídeo con uno o varios de los 17 atributos siguientes.

Super Bowl	famosos
llamada a la acción	humor
causa	adorable
cocreación	sexo
mascota	atractivo racional
creativo	atractivo emocional
infantil	«Me gusta» en Facebook
animales	seguidor en Twitter
sorpresa	

Por último, sometió los datos a un análisis estadístico para determinar qué atributos predecían que un vídeo se volviera viral al compartirlo. Y averiguó que sólo había cuatro atributos relevantes: sorpresa, adorable, creativo y atractivo emocional. Con la posible salvedad de «adorable», los otros tres elementos afloran de manera natural en cualquier TED Talk, de manera que la clave es que no hay que hacer nada especial.

CONSEJO 112: No te preocupes por nada que quede fuera de tu control.

He preguntado a varios ponentes en TED, incluidos entre ellos Richard St. John y Becky Blanton, qué hicieron para que sus vídeos se volvieran virales. En resumen, su respuesta es que no hicieron nada. En el caso de Richard, registró millones de visualizaciones incluso antes de saber que habían publicado su vídeo en TED.com. En el caso de Becky, no había visto el vídeo de su ponencia en los casi cuatro años transcurridos desde que la dio y el momento en el que hablamos. De hecho, mis buenas noticias la sorprendieron.

Si ya eres famoso, como Amanda Palmer, Tony Robbins o Malcolm Gladwell, entonces podrás promocionar tu vídeo entre tus millones de aficionados en las redes sociales. Pero, en el caso del común de los mortales, lo mejor es compartir tu idea y dejar que alce el vuelo con sus propias alas.

Capítulo 23

DEJA DE LEER Y EMPIEZA A HABLAR

CONSEJO 113: Practica ante un entorno crítico.

Mientras escribía este libro analicé varios vídeos TED. Muchos, a decir verdad. Y del mismo modo que ver muchos episodios de *MasterChef* no te va a convertir en un cocinero de altos vuelos, ver hablar a muchos grandes oradores tampoco te convertirá en uno de ellos. Leerte una biblioteca entera de libros sobre cómo hablar en público tampoco te ayudará a serlo. El único modo de superar tus miedos y perfeccionar tus habilidades para hablar en público es ensayar ante un entorno crítico.

¡Adelante! Empieza a difundir tus ideas.

EPÍLOGO

Para que nuestro mundo cambie a mejor es imprescindible que se difundan grandes ideas. Y para que las ideas se difundan, deben ser fáciles de entender. Si se entienden fácilmente, las ideas pueden transformarse en acciones. Cada día me despierto con el objetivo de inspirar a personas a hacer aquello que las inspira. Deberíamos esforzarnos por presentar nuestras ideas de manera que inspiren a otras personas a unirse a nuestros movimientos o sumarse a nuestras causas. El motivo es simple: construir algo juntos es mucho más eficaz y más potente que intentar hacerlo solos.

Cuando doy una conferencia, nunca hablo de cosas que no entiendo o que no me interesan. Mi misión no es vender productos ni servicios. Si no nos estimula el tema sobre el que hablamos, entonces quizá deberíamos dar una charla distinta. Cuanto más nos importen las ideas de las cuales hablamos, mayor interés conseguiremos despertar por ellas en los demás.

Antes de dar una charla, pregúntate: «¿Por qué doy esta conferencia?». No basta con explicar que has inventado algo. No convencerás a los demás simplemente diciéndoles que tienes una nueva perspectiva de algo que te gustaría compartir. ¿Por qué motivo te sientes tan persuadido de transmitir tu mensaje a los demás? ¿Qué es tan valioso como para exponerte a que la gente no esté de acuerdo contigo o incluso te acose a preguntas? ¿Qué hay tan importante como para que las personas consagren su tiempo a escucharte?

Suele adoptarse un punto de vista razonablemente altruista: «Si el público sabe esto, entonces aumentará su productividad…» o algo por el estilo. Sin embargo, las mejores TED Talks se basan en una mentalidad más profundamente personal: «Descubrí o hice algo que cambió radicalmente mi vida. Fue tan potente que sentí la necesidad de compartirlo con el mundo». Revisa las veinte charlas más vistas. Tanto si los ponentes hablan de una experiencia personal como si no, sus discursos son profundamente emotivos en todos los casos. O bien han vivido en primera persona lo que relatan o tienen una relación íntima con ello. Consulta la charla de Susan Cain, por ejemplo (una de mis favoritas), para ver esto en acción.

La charla que di surgió de algo profundamente personal. Del momento en el que toqué fondo. Perdí la pasión por mi profesión. Durante la lucha que libré para reavivarla, descubrí que las personas y las empresas con más éxito del planeta siempre funcionan en los mismos tres niveles: lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos. El problema era que yo sólo barajaba dos de estas variables. Sabía lo que hacía y estaba convencido de que lo hacía bien. Podía explicar en qué me diferenciaba y en qué superaba a la competencia. Pero no podía explicar por qué lo hacía. Mi charla no fue un ejercicio comercial o académico; fue un ejercicio para salvarme. El descubrimiento de lo que denominé «la clave del porqué» cambió profundamente mi vida. Se lo expliqué a mis amigos, porque eso es lo que hacemos cuando descubrimos algo maravilloso: lo

compartimos con nuestros seres queridos. Mis amigos, a su vez, me invitaron a compartirlo con sus amigos. Y cada vez más gente me invitaba a explicarlo, una y otra vez. Y yo siempre decía que sí. Aunque no lo explico en mi TEDx Talk, la conferencia que pronuncié surgió de algo hondamente personal. En otras palabras, me interesaba de verdad aquello acerca de lo que estaba hablando.

Por encima de todo, creo que las personas deben saber cuáles son sus puntos fuertes y sacarles partido. Intento colocarme en posiciones que me ayudarán a triunfar. TEDxPugetSound no fue ninguna excepción. Llevaba ya unos cuantos años impartiendo versiones ampliadas de mi charla y me conocía el contenido al dedillo. Además, me había sumergido por completo en el tema, porque el libro que estaba escribiendo, *La clave es el porqué,* se aproximaba a la fecha de publicación. Confiaba en que me sabía el contenido lo bastante bien como para poder dar una charla sin notas.

Las personas suelen estresarse mucho cuando les brindan la oportunidad de dar una charla en TED o una TEDx Talk. Y lo comprendo. Soy plenamente consciente de que una conferencia exitosa puede catapultar la carrera del ponente. Dada esta vertiente positiva potencial, demasiadas personas se obcecan tanto en los detalles de producción que acaban perdiendo de vista lo que realmente importa: el mensaje. Siempre recuerdo a las personas que la calidad del vídeo y el sonido de mi charla es bastante pobre. Por si eso fuera poco, mientras estaba dando mi presentación, el micrófono inalámbrico falló y tuvieron que darme un nuevo micrófono con cable. Y la cámara captó todo el percance. Si el contenido está claro y lo expones bien, entonces el público pasará por alto la calidad de la producción. Si te pones nervioso porque se ha proyectado la diapositiva que no tocaba, el público también se distraerá. Para que una charla fluya y salga bien, debes contemplarte como el guía turístico de una idea, no como el director teatral de una producción. Y la mejor manera de hacerlo, de nuevo, consiste en concentrarte en por qué estáis ahí tanto tú como el público. Lo importante no eres tú; lo importante es tu mensaje.

La lección más relevante que he aprendido es que hay que salir a dar. Sin contemplaciones. Cuando hablo, al margen de quién sea el público, no quiero nada de nadie. No me interesan los negocios de esas personas, ni necesito su aprobación ni quiero que me sigan en Twitter o Facebook. No quiero que compren un libro. No quiero nada. Salgo al escenario porque sí, para compartir mis pensamientos, mis opiniones, mis perspectivas y mis ideas. No me quedo nada para mí. Respondo a todas las preguntas que me formulan en detalle. No dejo nada en el aire para instarlos a visitar un sitio web o apuntarse a un curso. Hacer cualquiera de estas cosas representa actuar con una mentalidad materialista. En cambio, exponerte tal cual eres puede marcar la diferencia entre ser un ponente brillante y auténtico y no serlo.

Un conferenciante puede haber ensayado mucho y ser refinado, pero si sale al escenario para obtener algo del público, entonces su charla suele ser un fracaso estrepitoso. Creo que un problema que ha aflorado de la experiencia en TED es que ahora mucha gente lo concibe como su billete para promover su perfil, vender su libro o ampliar su cartera de clientes. Ahora bien, subir al escenario con ese fin destruirá

cualquier presentación que se dé. Fundamentalmente, afecta el modo como te presentas porque harás que la ponencia gire en torno a ti, en lugar de en torno al mensaje y al público. Las personas son animales sociales de costumbres. Somos capaces de determinar si alguien quiere obtener algo de nosotros o darnos algo sin esperar nada a cambio… tanto dentro como fuera del escenario.

Al margen del tamaño de la audiéncia, yo siempre pienso en los asistentes como personas que me importan, personas con las que deseo compartir mi tiempo. En la misma vena, les agradezco que dediquen su tiempo a escucharme. Tengo un mantra que suelo pronunciar en voz alta casi cada vez que subo al escenario: «Estás aquí para dar. Estás aquí para compartir». Casi siempre me recuerdo qué me ha llevado hasta ahí. Y cuando haces eso, la recompensa que recibes es aún mayor.

Por ejemplo, he descubierto que cuando le ofreces al público una idea digna de difusión, responde con emoción y gratitud. Cuando les das algo potente, siguen pensando en ello mientras aplauden. Y aplauden y aplauden y aplauden. Es posible que ya hayas abandonado el escenario y sigan aplaudiendo. Ésa es una de mis mayores recompensas: ver, escuchar y notar el impacto que he causado.

Si el día en que des una charla TED o TEDx Talk el público te responde con una ovación en pie o un aplauso prolongado, entonces es bastante probable que las personas que te vean en sus ordenadores, desde sus escritorios personales, también reciban el mensaje con calidez.

Suelen preguntarme qué hice, si es que hice algo, para que mi vídeo se volviera viral. Jeremey ya ha mencionado este tema, pero me gustaría ampliarlo un poco más. La idea subyacente a un virus es que es algo accidental. Nadie puede prever que algo se vuelva viral. E incluso cuando sí se planifique, aunque se tenga éxito, me atrevería a asegurar que no sería por los motivos que ellos creen. En caso contrario, lograrían crear un vídeo viral tras otro, y no es tal el caso. Se me escapa la risa cuando veo empresas que venden servicios para ayudarte a conseguir que tu vídeo se vuelva viral. Podemos trabajar por crear las condiciones en las que es más probable que un virus se propague, pero no existe ninguna garantía de que así vaya a ser. No funciona así. Conozco a muchos ponentes que abrigan la ilusión de que sus charlas se vuelvan virales y emplean para ello complejos planes de marketing. Pero no conozco ni un solo caso en que lo hayan conseguido. Si ése es el objetivo, entonces es lo opuesto de dar. Eso es salir al escenario para recibir. Las ideas que se difunden viralmente son aquéllas en las que los ponentes salen a escena con la idea de dar algo sin esperar nada a cambio. Y ésas son las únicas que optan a convertirse en virales.

Existen dos motivos principales por los que mi TEDx Talk acerca del concepto del porqué se hizo viral. El primero fue la suerte. Ten en cuenta que cuando se publicó en Internet mi charla en TEDx Talk, en septiembre de 2009, la franquicia TEDx aún era relativamente nueva. Puesto que a la sazón había tan pocas charlas publicadas, las posibilidades de que la mía se viera eran más elevadas de lo que lo serían hoy. Y eso es mera suerte. El momento oportuno.

Ahora bien, el otro motivo por el que mi vídeo en TEDx se hizo viral es que no hice

nada. No tenía ningún plan de marketing. Tampoco tenía un publicista. Ni había ninguna empresa al otro lado del charco clicando «Me gusta», «Me gusta», «Me gusta» en las redes sociales. Si se produjo la magia fue, fundamentalmente, porque mi mensaje tuvo eco. Salí a escena para compartir algo que me importaba a título personal, algo que me interesaba de verdad. Algo que habría compartido con la misma pasión con mis amigos de no haber existido TED y de no haber hablado dado la charla. Y eso hizo que las personas pudieran creer en ella. Y quienes lo hicieron, tal como yo empecé a difundir la idea entre mis amigos, hicieron lo propio entre los suyos. Eso es lo que hace que las ideas se propaguen. Sucede cuando los demás deciden compartirlas. He preguntado al público: «¿Cuántos de ustedes han visto mi TED Talk?». Si mucha gente levanta la mano, pregunto: «¿Y a cuántos de los que han levantado la mano les enviaron el enlace para verla?». La cifra suele rondar un 75 por ciento. Ningún plan, ni mío ni de ninguna red social, ocasionó la difusión del vídeo. Lo hicieron las asombrosas personas que decidieron compartirlo.

Cuando las personas perciben tu mensaje como algo tan interesante, potente y valioso que deciden enviárselo a alguien que les importa, te conviertes en un vehículo para que los demás ayuden a sus amigos, sus colegas o sus seres queridos. Damos cosas maravillosas a las personas a quienes amamos. Y si nos conmueve en algún sentido ver una película, leer un libro o escuchar una charla, los compartimos con las personas a quienes deseamos conmover del mismo modo. Y así se difunden las ideas.

Empiezo a sonar como un disco rayado, pero, si uno sale al escenario a obtener algo, el público no tendrá motivos para difundir tu mensaje, porque la información que les hayas proporcionado habrá perseguido un fin egoísta. De hecho, es posible que la usen con fines también egoístas. «Ha estado bien. Me la guardo.» En cambio, si sales a la palestra para dar, los demás utilizarán tu mensaje de la misma manera. Y ésa es, fundamentalmente, la razón por la que mi mensaje se hizo viral. Otros, por mera generosidad, tuvieron la amabilidad de compartir lo que yo había dicho con personas que les importaban.

Te dejo con esta idea: las ideas por sí solas no cambian el mundo a mejor. Son las personas quienes lo hacen. Las ideas que inspiran sólo desencadenan el proceso. Cuando compartimos ideas que nos inspiran de un modo que inspira a los demás a actuar, entonces esos demás harán suya la idea de construir el mundo que imaginamos. Y ése es el mejor motivo para compartir tus ideas con quienquiera que te preste oídos.

SIMON SINEK,
autor superventas de *New York Times*
con el libro *La clave es el porqué*

ACERCA DEL AUTOR

Jeremey Donovan es director de marketing de la American Management Association International. AMA es la principal organización de desarrollo de gestión, investigación y edición no lucrativa del mundo. Antes de unirse a AMA, Jeremey fue vicepresidente de marketing en Gartner, Inc., una de las más eminentes empresas de asesoría e investigación en tecnologías de la información del mundo. A lo largo de su carrera profesional, Jeremey ha desempeñado diversos cargos de gestión general y asesoría individual en la industria de los semiconductores y en el ámbito de los servicios de información. Ha liderado equipos de éxito centrados en el marketing, el desarrollo de nuevos productos, la gestión de productos, la prospección de mercados y las adquisiciones. Ha sido organizador de TEDx en tres ocasiones, conferenciante en TEDx y *coach* de muchos de los ponentes en TED y TEDx, además de ser miembro desde hace largo tiempo de Toastmarters International. Entre sus otros libros figuran: *Speaker, Leader, Champion* y *What Great Looks Like*. Para más información, consúltese la web: http://www.speakingsherpa.com.

NOTAS

[1] St. John, Richard. «Richard St. John's 8 secrets of success» («Las 8 claves del éxito de Richard St. John»). *TED2005*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_ secrets_of_success.html>.

[2] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[3] Roy, Bunker. «Learning from a barefoot movement» («Lecciones de un movimiento de pies descalzos»). *TEDGlobal2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/bunker_roy.html>.

[4] Gates, Bill. «Mosquitos, malaria and education» («Mosquitos, malaria y educación»). *TED2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/bill_gates_unplugged.html>.

[5] Mistry, Pranav. «The thrilling potential of SixthSense technology» («El emocionante poder de la tecnología SixthSense»). *TEDIndia 2009*. <http://www.ted.com/talks/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology.html>.

[6] Thrun, Sebastian. «Google's driverless car» («El coche sin conductor de Google»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/sebastian_thrun_google_s_driverless_car.html>.

[7] Taylor, Jill Bolte. «Stroke of insight» («Derrame de conocimiento»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html>.

[8] Rosling, Hans. «Stats that reshape your worldview» («Estadísticas que te harán cambiar la forma de concebir el mundo»). *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/hans_rosling_shows_the_best_stats_you_ve_ever_seen.html>.

[9] De Grey, Aubrey. «A roadmap to end aging» («Hoja de ruta para acabar con el envejecimiento»). *TEDGlobal 2005*. <http://www.ted.com/talks/aubrey_de_grey_says_we_can_avoid_aging.html>.

[10] Greene, Brian. «Making sense of string theory» («El sentido de la teoría de las cuerdas»). *TED2005*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/brian_greene_on_string_theory.html>.

[11] Gallo, David. «Underwater astonishments» («Cosas subacuáticas asombrosas»). *TED2007*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/david_gallo_shows_underwater_astonishments.html>.

[12] Hawking, Stephen. «Questioning the universe» («El universo en tela de juicio»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/stephen_hawking_asks_big_questions_about_the_universe.html>.

[13] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[14] Brown, Brené. «The power of vulnerability» («El poder de la vulnerabilidad»). *TEDXHouston 2010*. <http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html>.

[15] Silverman, Sarah. «A new perspective on the number 3000» («Una nueva perspectiva sobre el número 3000»). *TED2010*. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=ci5p1OdVLAc>.

[16] Todd, Charlie. «The shared experience of absurdity» («La experiencia compartida del absurdo»). *TEDxBloomington 2011*. <http://www.ted.com/talks/charlie_todd_the_shared_experience_of_absurdity.com>.

[17] Frank, Ze. «Nerdcore comedy» («Comedia de *nerds*»). *TED2004*. TED Conferences LLC. < http://www.ted.com/talks/ze_frank_s_nerdcore_comedy#t-366662.html>.

[18] Watts, Reggie. «Reggie Watts disorients you in the most entertaining way» («Reggie Watts nos desorienta de la manera más divertida»). *TED2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/reggie_watts_disorients_you_in_the_most_entertaining_way?language=es.html>.

[19] Jobrani, Maz. «Did you hear the one about the Iranian-American?» («¿Sabes el del iraní-norteamericano?»). *TEDGlobal 2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/maz_jobrani_make_jokes_not_bombs.html>.

[20] Benjamin, Arthur. «Mathemagic» («Matemagia»). *TED2005*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/arthur_benjamin_does_mathemagic.html>.

[21] Barry, Keith. «Brain magic» («Magia cerebral»). *TED2004*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/keith_barry_does_brain_magic.html>.

[22] Tempest, Marco. «Augmented reality, techno-magic» («Realidad aumentada, tecnomagia»). *TEDGlobal 2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/marco_tempest_the_augmented_reality_of_techno_magic.html>.

[23] Randi, James. «Homeopathy, quackery and fraud» («Homeopatía, curanderismo y fraude»). *TED2007*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/james_randi.html>.

[24] Gilbert, Elizabeth. «Your elusive creative genius» («Tu genialidad creativa esquiva»). *TED2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius.html>.

[25] Adichie, Chimamanda. «The danger of a single story» («El peligro de la historia única»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story.html>.

[26] Allende, Isabel. «Tales of passion» («Relatos de pasión»). *TED2007*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/isabel_allende_tells_tales_of_passion.html>.

[27] Walker, Karen Thompson. «What fear can teach us» («Lo que podemos aprender del miedo»). *TEDGlobal 2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/karen_thompson_walker_what_fear_can_teach_us.html>.

[28] Zander, Benjamin. «The transformative power of classical music» («El poder transformador de la música clásica»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion.html>.

[29] Chang, Candy. «Before I die I want to…» («Antes de morir quiero…»). *TEDGlobal 2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/candy_chang_before_i_die_i_want_to.html>.

[30] Johansson, Erik. «Impossible photography» («Fotografía imposible»). *TEDSalon London Fall 2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/erik_johansson_impossible_photography.html>.

[31] Lotto, Beau. «Optical illusions show how we see» («Las ilusiones ópticas muestran cómo vemos»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/beau_lotto_optical_illusions_show_how_we_see.html>.

[32] Oliver, Jamie. «Teach every child about food» («Enseñemos alimentación a los niños»). *TED2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jamie_oliver>.

[33] Grandin, Temple. «The world needs all kinds of minds» («El mundo necesita todo tipo de mentes»). *TED2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/temple_grandin_the_world_needs_all_kinds_of_minds.html>.

[34] Sutherland, Rory. «Life lessons from an ad man» («Lecciones vitales de un hombre de la publicidad»). *TEDGlobal 2009*. <http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man.html>.

[35] Russell, Cameron. «Looks aren't everything. Believe me, I'm a model» («La apariencia no lo es todo. Créanme, soy modelo»). *TEDxMidAtlantic 2012*. <http://www.ted.com/talks/cameron_russell_looks_aren_t_everything_believe_me_i_m_a_model.html>.

[36] Van Uhm, Peter. «Why I chose a gun» («Por qué escogí un arma»). *TEDxAmsterdam 2011*. <http://www.ted.com/talks/peter_van_uhm_why_i_chose_a_gun.html>.

[37] Sandberg, Sheryl. «Why we have too few women leaders» («Por qué hay tan pocas mujeres líderes»). *TEDWomen 2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html>.

[38] Sinek, Simon. «How great leaders inspire action» («Cómo los grandes líderes inspiran a actuar»). *TEDxPuget Sound 2009*. <http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html>.

[39] Pink, Dan. «The puzzle of motivation» («El misterio de la motivación»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html>.

[40] Godin, Seth. «How to get your ideas to spread» («Cómo difundir tus ideas»). *TED2003*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread.html>

[41] Elias, Ric. «3 things I learned while my plane crashed» («Tres cosas que aprendí mientras mi avión se estrellaba»). *TED2011*. TED Conferences LLC. < http://www.ted.com/talks/ric_elias.html>.

[42] Gavagan, Ed. «A story about knots and surgeons» («Una historia de nudos y cirujanos»). *TEDMED 2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ed_gavagan_a_story_about_knots_and_surgeons.html>.

[43] Cutts, Matt. «Try something new for 30 days». *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days.html>.

[44] Smith, Joe. «How to use a paper towel» («Cómo utilizar una toallita de papel»). *TEDxConcordiaUPortland 2012*. <http://www.ted.com/talks/joe_smith_how_to_use_a_paper_towel.html>.

[45] Robbins, Tony. «Why we do what we do» («Por qué hacemos lo que hacemos»). *TED2006.* TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/tony_robbins_asks_why_we_do_what_we_do.html>.

[46] Gladwell, Malcolm. «Choice, happiness and spaghetti sauce» («Opciones, felicidad y salsa de espaguetis»). *TED2004*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/malcolm_gladwell_on_spaghetti_sauce.html>.

[47] Roach, Mary. «10 things you didn't know about orgasm» («Diez cosas que no sabían sobre los orgasmos»). *TED2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/mary_roach_10_things_you_didn_t_know_about_orgasm.html>.

[48] Cain, Susan. «The power of introverts» («El poder de los introvertidos»). *TED2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts.html>.

[49] Gutman, Ron. «The hidden power of smiling» («El poder oculto de sonreír»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ron_gutman_the_hidden_power_of_smiling.html>.

[50] Khan, Salman. «Let's use video to reinvent education» («Utilicemos el vídeo para reinventar la educación»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education.html>.

[51] McGonigal, Jane. «Gaming can make a better world» («Los juegos puede mejorar el mundo»). *TED2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world.html>.

[52] Pritchard, Michael. «How to make filthy water drinkable» («Cómo potabilizar aguas sucias». *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/michael_pritchard_invents_a_water_filter.html>.

[53] Stamets, Paul. «6 ways mushrooms can save the world» («Seis maneras como las setas podrían salvar el mundo»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/paul_stamets_on_6_ways_mushrooms_can_save_the_world.html>.

[54] Fisher, Helen. «The brain in love» («El cerebro enamorado»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/helen_fisher_studies_the_brain_in_love.html>.

[55] Taylor, Jill Bolte. «Stroke of insight» («Derrame de conocimiento»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html>.

[56] Todd, Charlie. «The shared experience of absurdity» («La experiencia compartida del absurdo»). *TEDxBloomington 2011*. <http://www.ted.com/talks/charlie_todd_the_shared_experience_of_absurdity.com>.

[57] Cutts, Matt. «Try something new for 30 days». *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/matt_cutts_try_something_new_for_30_days.html>.

[58] Roy, Bunker. «Learning from a barefoot movement» («Lecciones de un movimiento de pies descalzos»). *TEDGlobal2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/bunker_roy.html>.

[59] Cain, Susan. «The power of introverts» («El poder de los introvertidos»). *TED2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts.html>.

[60] Khan, Salman. «Let's use video to reinvent education» («Utilicemos el vídeo para reinventar la educación»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education.html>.

[61] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[62] Steiner, Morgan. «Why domestic violence victimes don't leave» («Por qué las víctimas de violencia doméstica no se van»). *TEDxRainier 2012*. <http://www.ted.com/talks/leslie_morgan_steiner_why_domestic_violence_victims_don_t_leave.html>.

[63] Blanton, Becky. «The year I was homeless» («El año en que estuve desahuciada»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/becky_blanton_the_year_i_was_homeless?language=es.html>.

[64] Gladwell, Malcolm. «Choice, happiness and spaghetti sauce» («Opciones, felicidad y salsa de espaguetis»). *TED2004*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/malcolm_gladwell_on_spaghetti_sauce.html>.

[65] Taylor, Jill Bolte. «Stroke of insight» («Derrame de conocimiento»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html>.

[66] Russell, Cameron. «Looks aren't everything. Believe me, I'm a model» («La apariencia no lo es todo. Créanme, soy modelo»). *TEDxMidAtlantic 2012*. <http://www.ted.com/talks/cameron_russell_looks_aren_t_everything_believe_me_i_m_a_model.html>.

[67] Sinek, Simon. «How great leaders inspire action» («Cómo los grandes líderes inspiran a actuar»). *TEDxPuget Sound 2009*. <http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html>.

[68] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[69] Roy, Deb. «The birth of a word» («El nacimiento de una palabra»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/deb_roy_the_birth_of_a_word.html>.

[70] St. John, Richard. «Richard St. John's 8 secrets of success» («Las 8 claves del éxito de Richard St. John»). *TED2005*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_ secrets_of_success.html>.

[71] Oliver, Jamie. «Teach every child about food» («Enseñemos alimentación a los niños»). *TED2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jamie_oliver>.

[72] Sinek, Simon. «How great leaders inspire action» («Cómo los grandes líderes inspiran a actuar»). *TEDxPuget Sound 2009*. <http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html>.

[73] Thomashauer, Regena. «The pleasure revolution» («La revolución del placer»). *TEDxFiDiWomen 2011*. <http://www.youtube.com/watch?v=CU9RAGiRdSE>.

[74] Adichie, Chimamanda. «The danger of a single story» («El peligro de la historia única»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story.html>.

[75] Brown, Brené. «The power of vulnerability» («El poder de la vulnerabilidad»). *TEDXHouston 2010*. <http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html>.

[76] Zander, Benjamin. «The transformative power of classical music» («El poder transformador de la música clásica»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion.html>.

[77] Roy, Bunker. «Learning from a barefoot movement» («Lecciones de un movimiento de pies descalzos»). *TEDGlobal2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/bunker_roy.html>

[78] Russell, Cameron. «Looks aren't everything. Believe me, I'm a model» («La apariencia no lo es todo. Créanme, soy modelo»). *TEDxMidAtlantic 2012*. <http://www.ted.com/talks/cameron_russell_looks_aren_t_everything_believe_me_i_m_a_model.html>.

[79] Roy, Deb. «The birth of a word» («El nacimiento de una palabra»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/deb_roy_the_birth_of_a_word.html>.

[80] Oliver, Jamie. «Teach every child about food» («Enseñemos alimentación a los niños»). *TED2010*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jamie_oliver>.

[81] Taylor, Jill Bolte. «Stroke of insight» («Derrame de conocimiento»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html>.

[82] St. John, Richard. «Richard St. John's 8 secrets of success» («Las 8 claves del éxito de Richard St. John»). *TED2005*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_ secrets_of_success.html>.

[83] Sutherland, Rory. «Life lessons from an ad man» («Lecciones vitales de un hombre de la publicidad»). *TEDGlobal 2009*. <http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man.html>.

[84] Khan, Salman. «Let's use video to reinvent education» («Utilicemos el vídeo para reinventar la educación»). *TED2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education.html>.

[85] Cain, Susan. «The power of introverts» («El poder de los introvertidos»). *TED2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts.html>.

[86] Walker, Karen Thompson. «What fear can teach us» («Lo que podemos aprender del miedo»). *TEDGlobal 2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/karen_thompson_walker_what_fear_can_teach_us.html>.

[87] Palmer, Amanda. «The art of asking» («El arte de pedir»). *TED2013*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/amanda_palmer_the_art_of_asking.html>.

[88] Chen, Jane. «A warm embrace that saves lives» («Un abrazo cálido que salva vidas»). *TEDIndia 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jane_chen_a_warm_embrace_that_saves_lives.html>.

[89] Taylor, Jill Bolte. «Stroke of insight» («Derrame de conocimiento»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html>.

[90] Elias, Ric. «3 things I learned while my plane crashed» («Tres cosas que aprendí mientras mi avión se estrellaba»). *TED2011*. TED Conferences LLC. < http://www.ted.com/talks/ric_elias.html>.

[91] Cuddy, Amy. «Your body language shapes who you are» («Tu lenguaje corporal da forma a quien eres». *TEDGlobal 2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are.html>.

[92] Rosling, Hans. «Stats that reshape your worldview» («Estadísticas que te harán cambiar la forma de concebir el mundo»). *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/hans_rosling_shows_the_best_stats_you_ve_ever_seen.html>.

[93] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[94] Elias, Ric. «3 things I learned while my plane crashed» («Tres cosas que aprendí mientras mi avión se estrellaba»). *TED2011*. TED Conferences LLC. < http://www.ted.com/talks/ric_elias.html>.

[95] Taylor, Jill Bolte. «Stroke of insight» («Derrame de conocimiento»). *TED2008*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html>.

[96] Jobs, Steve. «How to live before you die» («Cómo vivir antes de morir»). *Stanford University 2005. Discurso de la ceremonia de graduación.* <http://www.ted.com/talks/steve_jobs_how_to_live_before_you_die.html>.

[97] Pink, Dan. «The puzzle of motivation» («El misterio de la motivación»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html>.

[98] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[99] Sinek, Simon. «How great leaders inspire action» («Cómo los grandes líderes inspiran a actuar»). *TEDxPuget Sound 2009*. <http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html>.

[100] Godin, Seth. «How to get your ideas to spread» («Cómo difundir tus ideas»). *TED2003*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread.html>.

[101] Godin, Seth. «The tribes we lead» («Las tribus que lideramos»). *TED2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes_we_lead.html>.

[102] Sutherland, Rory. «Life lessons from an ad man» («Lecciones vitales de un hombre de la publicidad»). *TEDGlobal 2009*. <http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man.html>.

[103] Todd, Charlie. «The shared experience of absurdity» («La experiencia compartida del absurdo»). *TEDxBloomington 2011*. <http://www.ted.com/talks/charlie_todd_the_shared_experience_of_absurdity.com>.

[104] Roy, Bunker. «Learning from a barefoot movement» («Lecciones de un movimiento de pies descalzos»). *TEDGlobal2011*. TED Conferences LLC. http://www.ted.com/talks/bunker_roy.html.

[105] Mistry, Pranav. «The thrilling potential of SixthSense technology» («El emocionante poder de la tecnología SixthSense»). *TEDIndia* *2009*. <http://www.ted.com/talks/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology.html>.

[106] Fischer, Markus. «A robot that flies like a bird» («Un robot que vuela como un pájaro»). *TEDGlobal 2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/a_robot_that_flies_like_a_bird.html>.

[107] Adichie, Chimamanda. «The danger of a single story» («El peligro de la historia única»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story.html>.

[108] Walker, Karen Thompson. «What fear can teach us» («Lo que podemos aprender del miedo»). *TEDGlobal 2012*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/karen_thompson_walker_what_fear_can_teach_us.html>.

[109] Roy, Bunker. «Learning from a barefoot movement» («Lecciones de un movimiento de pies descalzos»). *TEDGlobal2011*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/bunker_roy.html>.

[110] Palmer, Amanda. «The art of asking» («El arte de pedir»). *TED2013*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/amanda_palmer_the_art_of_asking.html>.

[111] Robinson, Ken. «Schools kill creativity» («Las escuelas matan la creatividad». *TED2006*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html>.

[112] Blanton, Becky. «The year I was homeless» («El año en que estuve desahuciada»). *TEDGlobal 2009*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/becky_blanton_the_year_i_was_homeless?language=es.html>.

[113] St. John, Richard. «Richard St. John's 8 secrets of success» («Las 8 claves del éxito de Richard St. John»). *TED2005*. TED Conferences LLC. <http://www.ted.com/talks/richard_st_john_s_8_secrets_of_success.html>.

[114] Gallop, Cindy. «Make love, not porn» («Hagan el amor, no pornografía»). *TED2009*. TED Conferences LLC. <http://www.youtube.com/watch?=v=FV8n_E_6Tpc>.

[*] *Dilbert* es el título de una tira cómica satírica creada por Scott Adams y publicada en diarios estadounidenses desde 1989. La trama se desarrolla en el contexto de lo cotidiano para millones de empleados y oficinistas: políticas de oficina, jefes incompetentes, compañeros de trabajo molestos, asuntos sin sentido, juntas eternas, etc. *(N. de la T.)*

Método TED para hablar en público (edición ampliada y revisada)
Jeremey Donovan

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *How to Deliver a TED Talk: Secrets of the World's Most Inspiring Presentations*
Spanish language edition arranged with Speaking Sherpa LLC Through Eric Yang Agency Inc.

© 2015, Jeremey Donovan
© del diseño de la portada, Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial Grupo Planeta

© de la traducción, Gemma Deza, 2016

© Editorial Planeta, S. A., 2016
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.editorial.planeta.es
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2016

ISBN: 978-84-344-2372-5 (epub)

Conversión a libro electrónico: Àtona-Víctor Igual, S.L.
www.victorigual.com

Índice

Prólogo de Richard St. John 5
Agradecimientos 9
INTRODUCCIÓN Confesiones de un adicto a las charlas Ted 12
PRIMERA PARTE: CONTENIDO 19
Capítulo 1: Elegir una idea digna de ser difundida 21
Capítulo 2: Organizar la charla 35
Capítulo 3: Cómo contar tu historia 49
Capítulo 4: Cómo idear un eslogan con gancho 71
Capítulo 5: Cómo introducir la charla 76
Capítulo 6: Cómo armar el cuerpo del discurso y las transiciones de la charla 88
Capítulo 7: Cómo concluir la charla 94
SEGUNDA PARTE: PONENCIA Y DISEÑO 101
Capítulo 8: Proyectar emoción 103
Capítulo 9: Mejorar el lenguaje 109
Capítulo 10: Cómo añadir un toque de humor a la charla 117
Capítulo 11: Cómo utilizar el lenguaje verbal 123
Capítulo 12: Cómo utilizar el lenguaje no verbal 129
Capítulo 13: Cómo desplazarse por el escenario 135
TERCERA PARTE: DISEÑO 139
Capítulo 14: Cómo crear diapositivas inspiradoras 141
Capítulo 15: Cómo usar vídeos con eficacia 147
Capítulo 16: Uso de atrezo 151
Capítulo 17: Uso del atril 155
Capítulo 18: Cómo vestirse para triunfar en el escenario 160
CUARTA PARTE: EL VIAJE HASTA EL ESCENARIO Y MÁS ALLÁ 164
Capítulo 19: Cómo conseguir que te seleccionen para dar una TED Talk 166
Capítulo 20: Cómo prepararse para evitar el pánico escénico 171
Capítulo 21: Cómo hacerse presentar 175
Capítulo 22: Cómo conseguir que el vídeo de tu charla TED se vuelva viral 180
Capítulo 23: Deja de leer y empieza a hablar 183
Epílogo 185

Acerca del autor 190
Notas 192
Créditos 307